



**Catarina Franco Lélis
da Cruz**

MODELO PARA A VALORIZAÇÃO PARTILHADA DA MARCA

**A comunicação mediada por computador como suporte ao
envolvimento dos recursos humanos na cocriação da marca
organizacional**



**Catarina Franco Lélis
da Cruz**

MODELO PARA A VALORIZAÇÃO PARTILHADA DA MARCA

A comunicação mediada por computador como suporte ao envolvimento dos recursos humanos na cocriação da marca organizacional

Tese apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Informação e Comunicação em Plataformas Digitais, realizada sob a orientação científica do Doutor Óscar Emanuel Chaves Mealha, Professor Associado com Agregação do Departamento de Comunicação e Arte da Universidade de Aveiro

Apoio financeiro da FCT e do FSE no âmbito do III Quadro Comunitário de Apoio.

FCT

Fundação para a Ciência e a Tecnologia
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CIÊNCIA



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu



QUADRO
DE REFERÊNCIA
ESTRATÉGICO
NACIONAL
PORTUGAL 2007-2013

Dedico este trabalho à minha família, em sentido lato.

o júri

presidente

Prof. Doutor Helmuth Robert Malonek
Professor Catedrático da Universidade de Aveiro

Prof.^a Doutora Cândida Fernanda Antunes Ribeiro
Professora Associada com Agregação da Faculdade de Letras da Universidade do Porto

Prof. Doutor Luís Manuel Borges Gouveia
Professor Associado com Agregação da Universidade Fernando Pessoa do Porto

Prof. Doutor Óscar Emanuel Chaves Mealha
Professor Associado com Agregação da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Jorge Filipe da Silva Gomes
Professor Associado do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa

Prof. Doutor Pedro Alexandre Ferreira dos Santos Almeida
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Ao meu orientador, Professor Óscar Mealha, pela presença constante, pelos desafios que levantou e pela amizade que se construiu.

À Fundação para a Ciência e Tecnologia, pelo apoio financeiro concedido para a realização dos estudos conducentes a este doutoramento.

Ao Professor Gerhard Fischer, da Universidade de Colorado, pela inspiração e pela enorme atenção que me tem dedicado.

À Adobe Systems, Inc., pela informação cedida sobre os processos de suporte à sua central de marca.

À IdeaPuzzle, Deloitte, Beta Capital, Associação de Antigos Alunos da Universidade de Aveiro e ao Projeto Aveiro Empreendedor, pelo reconhecimento dado e pelo incentivo que os prémios geraram.

Aos meus amigos e membros do DeCA e da comunidade UA, pela disponibilidade, ideias, propostas ou críticas, nomeadamente nas entrevistas individuais e nas sessões de grupos focais.

À Sandra Leitão, pela preciosa colaboração técnica e pela observação dos diversos grupos focais realizados.

À minha incansável Tia Beatriz, pelo apoio na revisão literária, e por, há muitos anos, me ter lançado o repto quando afirmou “Só quero que tires 20 a Educação Visual e a Português”.

Ao meu irmão Ricardo, pelo acesso facilitado a *reports* “ultrasecretos” ☺.

Aos meus pais, por incondicionalmente me terem permitido chegar tão longe.

Ao António e ao Vicente, meu marido e meu filho, pelo espaço e tempo que me foi concedido, pela compreensão e pelo afeto.

palavras-chave

Marca, Comunicação, Mediação por Computador, Cocriação, Meta-design, Organizações, Recursos Humanos

resumo

No atual contexto de disseminação e uso das tecnologias da comunicação para a geração de conteúdo não especializado, igualmente partilhado e utilizado, torna-se pertinente sublinhar a participação dos recursos humanos na cocriação da marca organizacional. Esta participação, todavia, encontra alguns constrangimentos e necessidades, tais como a falta de orientação no uso devido da marca gráfica, e a adequação das ferramentas comunicacionais e de gestão do conhecimento de que estes indivíduos são portadores.

Neste enquadramento, pretende-se validar um modelo heurístico que explique, satisfatoriamente, de que forma as organizações podem envolver os seus recursos humanos em atividades de valorização da marca, em contextos de informação e comunicação tecnologicamente mediados, e que possa assumir-se como um impulsionador da adoção destas práticas.

A abordagem metodológica é de natureza exploratória, iterativa e qualitativa, assentando na Grounded Theory e, portanto, num processo indutivo de produção de conhecimento, reconhecendo a existência de momentos de descoberta e, aproximando-se do paradigma construtivista. O estudo que conduz à proposta final de um modelo de comunicação mediada por computador para a valorização da marca assenta, essencialmente, na revisão da literatura através da pesquisa bibliográfica, e num estudo de caso, que assume como procedimentos técnicos os inquéritos por entrevista, para uma primeira verificação dos pressupostos do modelo, a construção de um protótipo não-funcional de uma Central Participativa de Marca (CPM), capaz de expressar a componente tecnológica presente no modelo, e a realização de grupos focais, com o intuito de alcançar a sua validação não-experimental. O estudo de caso realizado debruça-se sobre a Universidade de Aveiro (UA) e sobre o uso e apropriação da sua marca, por parte dos membros da sua comunidade docente e não-docente.

Os resultados das entrevistas exploratórias, para as quais se recorre a uma amostra por conveniência composta por entidades relevantes no que à promoção da marca da UA concerne, são combinados com os conteúdos extraídos do levantamento bibliográfico, de modo a serem contemplados tanto na aferição dos domínios de interação que informam o modelo, como na conceção do protótipo de uma plataforma de colaboração *online*, especificamente orientada à marca, apresentado a cinco grupos focais que neles integram a população-alvo estudada.

Este estudo empírico permite uma primeira validação do modelo heurístico proposto, confirmando que a participação na cocriação de artefactos de marca tende a acontecer de forma não oficial, por falta de iniciativas organizacionais que valorizem o capital humano, e que a orientação para o uso e apropriação da marca é fundamental na concretização deste tipo de contributos, dados por indivíduos não especializados em *branding*, design, comunicação ou estratégia de marketing. Os resultados permitem validar ainda a configuração e a estrutura de interação propostas para o sistema subjacente ao protótipo da CPM, assim como a generalidade das suas funcionalidades, permitindo a proposta de uma heurística focada na experimentação da marca no seio organizacional. Finalmente, são identificadas linhas de investigação futura nesta área, decorrentes dos resultados alcançados e das limitações do estudo realizado.

keywords

Brand, Communication, Computer Mediation, Cocreation, Meta-design, Organizations, Human Resources

abstract

In the context of communication technologies' dissemination and use for the generation of non specialized content (user-generated content) — which is also shared and used — it is pertinent to underline the participation of organizational human resources in the co-creation of the organizational brand. Such participation, however, faces some constraints and needs, such as the lack of guidance on brand's proper use, and the adequacy of communication and knowledge management tools.

In this framework, it is intended to validate a heuristic model that explains how organizations can engage their human resources in branding activities, in info-communicational technology mediated contexts, for brand enhancement purposes. Desirably, such a model should be taken as a driver and trigger the adoption of these practices.

The methodological approach is exploratory, iterative, qualitative, relying on Grounded Theory — an inductive process of knowledge production, recognizing the existence of moments of discovery, close to the constructivist paradigm. The study that leads to the final proposal of a computer-mediated communication model for brand valorization is essentially based on literature review and on a case study that took as technical procedures 1) interview surveys, for a first check of the assumptions underlying the model, 2) the construction of a non-functional prototype of a Participatory Brand Center (PBC), able to express the model's technological component, and 3) focus groups conducting, in order to achieve the model's non-experimental validation. The case study focuses on the University of Aveiro (UA) and on the use and appropriation of its brand, by members of its teaching and non-teaching community.

The results of the exploratory interviews, for which it is selected a convenience sample composed by entities considered key players in the promotion of UA's brand, are combined with the contents gathered via bibliographic research, so they can be considered both in the assessment of the main interaction domains that inform the model as in the design of an online collaborative platform specifically brand-oriented, to be presented to five focus groups that take in account the target population.

This empirical study provides a first validation of the proposed heuristic model, confirming that participation in co-creation of brand artefacts tends to happen unofficially due to the lack of institutional initiatives that enhance human capital, and that guidance for brand's use and appropriation is critical in achieving these kind of contributions, mostly when contributors are not specialized in branding, design, communication nor marketing strategy. The results also validate the configuration and the interaction structure, both proposed for the system underlying the CPM prototype, as well as most of its functionalities allowing the proposal of a heuristic focused on human resources' brand experimentation. Finally, taking in consideration the achieved results and the limitations of the study, several topics in this area are identified for future research.

TABELA DE CONTEÚDOS

ÍNDICE DE FIGURAS	IV
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	VI
ÍNDICE DE TABELAS	VI
LISTA DE ABREVIATURAS.....	VII
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. ESTRUTURA DO DOCUMENTO.....	3
PARTE I — CONTEXTO E OBJETO DE ESTUDO.....	5
2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E DO MÉTODO	7
2.1. O PROBLEMA E SUA RELEVÂNCIA	7
2.2. PRESSUPOSTOS DE INVESTIGAÇÃO	13
2.2.1. Questões de Investigação	14
2.2.2. Objetivos	15
2.2.3. Justificação do Estudo	16
2.3. ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	17
2.3.1. Fontes adicionais de informação.....	18
PARTE II — ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	19
3. A COMUNICAÇÃO E AS ORGANIZAÇÕES	21
3.1. TEORIAS E MODELOS DE COMUNICAÇÃO	21
3.1.1. Teoria Sistémica e da Complexidade.....	22
3.1.2. Teoria das Trocas de Informação	23
3.1.3. Cibernética	24
3.1.4. Semiótica.....	25
3.1.5. Teoria do Controlo Discreto e da Identificação	26
3.1.6. Teoria Crítica.....	27
3.1.7. Interacionismo Simbólico	28
3.1.8. Teoria Orquestral da Comunicação	28
3.1.9. Modos de Comunicação.....	30
3.1.10. Teoria das Redes	31
3.2. ANÁLISE CRÍTICA	33
3.3. DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	35
3.3.1. Identidade.....	35
3.3.2. Cultura, Artefactos e Valores	38
3.3.3. Imagem	41
3.3.4. Conhecimento Organizacional, uma Face da Identidade	42
3.3.5. Recursos Humanos: os Evangelizadores da Identidade.....	48
3.4. ANÁLISE CRÍTICA.....	54
4. A MARCA ORGANIZACIONAL.....	57
4.1. BREVE RESENHA HISTÓRICA	57
4.2. DEFINIÇÃO DE MARCA	58
4.3. IDENTIDADE DA MARCA ORGANIZACIONAL.....	65
4.3.1. Artefactos Tangíveis.....	71
4.3.2. Artefactos Intangíveis.....	73
4.4. DA CRIAÇÃO AO USO DA MARCA	78
4.4.1. Código Visual e Normas Gráficas	79
4.5. COMUNICAÇÃO DA IDENTIDADE DA MARCA AOS RH.....	81
4.5.1. Comunicação Interna	82
4.5.2. Efeito “Cascata”.....	83
4.5.3. Iniciativas de Gestão de RH.....	83
4.5.4. Envolvimento da Gestão de Topo	84
4.5.5. Comunicação Externa	84

4.5.6. Mecanismos de <i>Feedback</i>	84
4.5.7. <i>Branding</i> Interno	84
4.6. CONHECIMENTO DE MARCA	86
4.7. ANÁLISE CRÍTICA	90
5. O POTENCIAL PARTICIPATIVO DOS RH	95
5.1. POR UMA INTELIGÊNCIA COLETIVA	95
5.2. TEORIAS E MODELOS DE SUPORTE À PARTICIPAÇÃO	97
5.2.1. Modelos Afetivos	98
5.2.2. Modelos Cognitivos	99
5.2.3. Modelos Comunicacionais	100
5.3. CULTURA PARTICIPATIVA	101
5.3.1. Utilizador: Cocriador de Conteúdos	102
5.3.2. <i>Crowd Wisdom</i>	104
5.4. MOTIVAÇÕES PARA A PARTICIPAÇÃO	105
5.5. COMPETÊNCIAS E EXPERIÊNCIAS	108
5.5.1. Literacia Visual	110
5.5.2. Literacia em Novos Media	114
5.5.3. Experiência Ótima	115
5.5.4. Criatividade	118
5.5.5. Ser Social, Ser Lúdico	120
5.6. PARTICIPAÇÃO INFORMADA	124
5.6.1. Design Participativo	125
5.6.2. Meta-Design	128
5.7. COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL	131
5.7.1. Cidadania pela Marca	133
5.8. ANÁLISE CRÍTICA	135
6. A MEDIAÇÃO TECNOLÓGICA EM AMBIENTES COLABORATIVOS	141
6.1. PRESSUPOSTOS, TEORIAS E MODELOS DA CMC	141
6.1.1. O Modelo Relacional e a Comunicação Hiperpessoal	143
6.1.2. O Modelo Orientado à Tarefa	144
6.2. <i>COMPUTER SUPPORTED COOPERATIVE WORK</i>	145
6.3. COMUNIDADES <i>ONLINE</i>	146
6.3.1. Sobre os Membros de uma <i>CO</i>	149
6.3.2. Sobre a Usabilidade e a Sociabilidade numa <i>CO</i>	152
6.4. WEB SOCIAL	154
6.4.1. O Sufixo 2.0	154
6.4.2. Conteúdo Gerado pelo Utilizador	155
6.4.3. Tecnologias e Serviços Funcionais	161
6.4.4. A CMC e a Participação Informada	166
6.5. <i>DOMAIN-ORIENTED DESIGN ENVIRONMENTS</i>	168
6.6. ANÁLISE CRÍTICA	169
7. A VALORIZAÇÃO PARTILHADA DA MARCA	175
7.1. <i>BRANDING</i> INTERNO E PARTICIPATIVO	175
7.1.1. A Marca Enquanto “Performance Colaborativa”	176
7.2. ECOLOGIA ORIENTADA À VALORIZAÇÃO DA MARCA	182
7.3. UM PROJETO TRANSDISCIPLINAR?	184
PARTE III – MODELO DE CMC PARA A VALORIZAÇÃO PARTILHADA DA MARCA	187
8. PROPOSTA DE MODELO HEURÍSTICO	189
8.1. MODELOS HEURÍSTICOS	189
8.2. PROPOSTA DE <i>BA</i> : UMA CENTRAL PARTICIPATIVA DE MARCA	191
8.3. PROPOSTA DE ESTRUTURA DE INTERAÇÃO	192
8.3.1. Orientação para o Conhecimento de Marca	193
8.3.2. Construção e Transferência de Artefactos de Marca	196
8.3.3. Avaliação de Artefactos de Marca	198
8.4. MODELO DE CMC PARA A VALORIZAÇÃO PARTILHADA DA MARCA	199
9. AVALIAÇÃO E VALIDAÇÃO DO MODELO	203
9.1. ABORDAGEM METODOLÓGICA PARA A AVALIAÇÃO DO MODELO	203

9.2. A UNIVERSIDADE DE AVEIRO ENQUANTO ESTUDO DE CASO	205
9.2.1. Momentos e Técnicas para o Processamento de Dados.....	208
9.3. ENTREVISTAS EXPLORATÓRIAS	211
9.3.1. Análise dos Dados das Entrevistas.....	213
9.3.2. Discussão dos Dados Analisados	219
9.4. REVISÃO DO MODELO.....	221
9.5. PROTÓTIPO DE UMA CENTRAL PARTICIPATIVA DE MARCA.....	223
9.5.1. Interface Gráfica e Estilos de Interação	225
9.5.2. Estrutura da Aplicação e Principais Narrativas	228
9.6. GRUPOS FOCALIS.....	235
9.6.1. Definição de Estratégias	236
9.6.2. Procedimento	238
9.6.3. Análise dos Dados dos Grupos Focais	239
9.6.4. Discussão dos Dados Analisados	269
9.7. AFERIÇÃO DO MODELO	273
9.8. HEURÍSTICA PARA A COCRIAÇÃO DE ARTEFACTOS DE MARCA.....	275
9.8.1. Os Princípios e as Diretrizes	276
10. CONCLUSÕES.....	279
10.1. REFLEXÃO CRÍTICA	281
10.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO	283
10.3. PRINCIPAIS CONTRIBUTOS	285
10.4. PERSPETIVAS DE TRABALHO FUTURO	287
10.5. CONCLUSÕES DO ESTUDO	289
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	293
APÊNDICES	307

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1 — PERFIL DOS CONTEÚDOS DOS CAPÍTULOS QUE ESTRUTURAM ESTE DOCUMENTO	4
FIGURA 2.1 — EXEMPLOS DE FUNDOS DE ECRÃ ALUSIVOS À APPLE™, CRIADOS POR UTILIZADORES/CLIENTES DA MARCA.....	10
FIGURA 2.2 — EXEMPLOS DE <i>CULTURE JAMMING</i>	11
FIGURA 3.1 — MODELO DE PEIRCE	25
FIGURA 3.2 — MODELO DE SAUSSURE.....	26
FIGURA 3.3 — <i>ICEBERG</i> DA IDENTIDADE	37
FIGURA 3.4 — MODELO DE SAUSSURE, ADAPTADO AO CONTEXTO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	42
FIGURA 3.5 — PIRÂMIDE DO CONHECIMENTO	43
FIGURA 3.6 — MODELO DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO	44
FIGURA 3.7 — CAPITAL INTELECTUAL.....	46
FIGURA 3.8 — MAPA TIPOLÓGICO DAS AUDIÊNCIAS DE UMA ORGANIZAÇÃO.....	48
FIGURA 3.9 — VALORES DOS ARTEFACTOS	55
FIGURA 4.1 — MODELO VCI REVISTO E AUMENTADO	63
FIGURA 4.2 — <i>ICEBERG</i> DA MARCA.....	67
FIGURA 4.3 — PRISMA DA IDENTIDADE DE MARCA.....	68
FIGURA 4.4 — SEIS VETORES DA IDENTIDADE DE MARCA, ADAPTADO DE COSTA (2009).....	69
FIGURA 4.5 — ARTEFACTOS DAS MARCAS DE TIPO WHALE BRAND.....	70
FIGURA 4.6 — ESTRUTURA DA PERSONALIDADE DA MARCA.....	74
FIGURA 4.7 — CAPACIDADES DE <i>BRANDING</i>	89
FIGURA 4.8 — PRISMA DA IDENTIDADE DE MARCA ADAPTADO AO CONTEXTO DA PRESENTE INVESTIGAÇÃO..	91
FIGURA 4.9 — PROCESSO DE CRIAÇÃO/CONVERSÃO DO CONHECIMENTO HOLÍSTICO DE MARCA.....	93
FIGURA 5.1 — MODELOS AFETIVOS DO PROCESSO DE PARTICIPAÇÃO	99
FIGURA 5.2 — MODELOS COGNITIVOS DO PROCESSO DE PARTICIPAÇÃO	99
FIGURA 5.3 — MODELOS COMUNICACIONAIS DO PROCESSO DE PARTICIPAÇÃO.....	101
FIGURA 5.4 — INTERPRETAÇÃO DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW	106
FIGURA 5.5 — A NATUREZA INTERDISCIPLINAR DA LITERACIA VISUAL.....	113
FIGURA 5.6 — OS QUATRO REINOS DE UMA EXPERIÊNCIA.....	115
FIGURA 5.7 — MODELO DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES PARA A EXPERIÊNCIA DO UTILIZADOR.....	117
FIGURA 5.8 — CONOTAÇÕES EXPERIENCIAIS E CULTURAIS DE DIVERSÃO E DE PRAZER	123
FIGURA 5.9 — ESTRUTURA HEURÍSTICA PARA O DESIGN PARTICIPATIVO.....	128
FIGURA 5.10 — DESIGN TIME E USE TIME	130
FIGURA 5.11 — PIRÂMIDE DE COMPROMISSO COM A MARCA	134
FIGURA 5.12 — A EXPERIÊNCIA LÚDICA DE PARTICIPAÇÃO NA COCRIAÇÃO DE ARTEFACTOS DE MARCA	136
FIGURA 5.13 — PIRÂMIDE DO CONHECIMENTO HOLÍSTICO DE MARCA.....	137
FIGURA 5.14 — ASSOCIAÇÃO DOS NÍVEIS DA PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DA EXPERIÊNCIA AOS NÍVEIS DA PIRÂMIDE DO CHM.....	138

FIGURA 5.15 — PROGRESSÃO DA PARTICIPAÇÃO DOS RH NA EXPERIÊNCIA DE CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO HOLÍSTICO DE MARCA.....	139
FIGURA 6.1 — UTILIZAÇÕES DA INTERNET: CONTEÚDOS GERADOS PELO UTILIZADOR (%)	157
FIGURA 6.2 — UTILIZAÇÕES DA INTERNET: CONTEÚDOS GERADOS PELO UTILIZADOR (%)	158
FIGURA 6.3 — HIERARQUIA DAS NECESSIDADES PARA A EXPERIÊNCIA EM CMC.....	170
FIGURA 6.4 — ORIENTAÇÃO DOS PAPÉIS SOCIAIS NUMA COMUNIDADE <i>ONLINE</i>	172
FIGURA 7.1 — “WHY CAN’T BRANDS?”	177
FIGURA 7.2 — DEFINIÇÃO DE MARCA POR MARTY NEUMEIER	178
FIGURA 7.3 — COMPONENTES DA ESTRUTURA DE INTERAÇÃO PARA VALORIZAÇÃO DA MARCA	183
FIGURA 7.4 — A TRANSDISCIPLINARIDADE DA MARCA NO CONTEXTO DA PRESENTE INVESTIGAÇÃO.....	185
FIGURA 8.1 — DOMÍNIOS FUNDAMENTAIS DA ESTRUTURA DE INTERAÇÃO A PROPOR PARA O MODELO ..	192
FIGURA 8.2 — NATUREZA ITERATIVA DO <i>BA</i>	193
FIGURA 8.3 — PROPOSTA INICIAL DO MODELO DE CMC PARA A VALORIZAÇÃO PARTILHADA DA MARCA ..	201
FIGURA 9.1 — EXTRATO DO ANEXO 1 DO DESPACHO NORMATIVO N.º 18-A/2009, NO QUAL SÃO APRESENTADAS AS MARCAS GRÁFICAS DA UA EM VIGOR.....	207
FIGURA 9.2 — O PROCESSAMENTO DE DADOS E A PROGRESSÃO DO MODELO.....	209
FIGURA 9.3 — PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS DAS ENTREVISTAS	212
FIGURA 9.4 — PROGRESSÃO DO CONHECIMENTO DE MARCA NOS RH	221
FIGURA 9.5 — ATIVOS QUE DEFINEM O CHM, NO BINÓMIO INDIVÍDUO / ORGANIZAÇÃO	222
FIGURA 9.6 — REDEFINIÇÃO DO MODELO DE CMC PARA A VALORIZAÇÃO DA MARCA.....	223
FIGURA 9.7 — HOMEPAGE DO PORTAL DA UA.....	226
FIGURA 9.8 — À ESQUERDA, PÁGINA DE ENTRADA NA CPM; À DIREITA, PÁGINA DAS NORMAS GRÁFICAS DA MARCA DA UA, NA CPM.....	226
FIGURA 9.9 — ESTRUTURA GENÉRICA DA CPM	228
FIGURA 9.10 — NARRATIVA DA ÁREA ATELIÊ	229
FIGURA 9.11 — OS DOIS CAMINHOS DO MOMENTO PREPARAÇÃO: SELEÇÃO DE UM ESBOÇO EXISTENTE OU CRIAÇÃO DE UM ESBOÇO NOVO	230
FIGURA 9.12 — EXEMPLOS DE EXPERIMENTAÇÃO DA MARCA NA ÁREA ATELIÊ E EMISSÃO DE ALERTAS POR NÃO CONFORMIDADE COM AS NORMAS GRÁFICAS.....	231
FIGURA 9.13 — NARRATIVA DA ÁREA COMUNIDADE	231
FIGURA 9.14 — GESTÃO PESSOAL NA COMUNIDADE: À ESQUERDA, A GALERIA COM OS ARTEFACTOS PUBLICADOS PELO UTILIZADOR; À DIREITA, A IMPORTAÇÃO DE UM NOVO ARTEFACTO.....	232
FIGURA 9.15 — COLABORAÇÃO E OPINIÃO NA COMUNIDADE: À ESQUERDA, A GALERIA COM OS ARTEFACTOS PUBLICADOS PELOS VÁRIOS UTILIZADORES DANDO RESPOSTA A UMA ATIVIDADE ESPECÍFICA; À DIREITA, A FICHA DE UM DESSES ARTEFACTOS	233
FIGURA 9.16 — NARRATIVA DA ÁREA PAINEL GERAL	233
FIGURA 9.17 — PAINEL GERAL: À ESQUERDA, RESULTADOS NO SEPARADOR ESTATÍSTICAS; À DIREITA, MONITORIZAÇÃO DO ESTADO DE VALIDAÇÃO DE UM DOS ARTEFACTOS PUBLICADOS PELO UTILIZADOR.....	234
FIGURA 9.18 — PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS DOS GFS	241
FIGURA 9.19 — AJUSTES AO MODELO DE CMC PARA A VALORIZAÇÃO DA MARCA	273
FIGURA 9.20 — VERSÃO SUMÁRIA E FINAL DO MODELO DE CMC PARA A VALORIZAÇÃO DA MARCA	274
FIGURA 9.21 — ESTRUTURA CONCEPTUAL DOS REQUISITOS PARA A ACESSIBILIDADE E DESIGN UNIVERSAL	275

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 9.1 — FREQUÊNCIA DE REFERÊNCIAS E CONTRIBUTO MÉDIO POR FUNÇÃO (DOCENTE E NÃO-DOCENTE)	242
GRÁFICO 9.2 — FREQUÊNCIA DE REFERÊNCIAS POR GF.....	243
GRÁFICO 9.3 — FREQUÊNCIA DE REFERÊNCIAS POR PARTICIPANTE E POR GF	243
GRÁFICO 9.4 — PERCENTAGEM DE REFERÊNCIAS POR GÊNERO	244
GRÁFICO 9.5 — PERCENTAGEM MÉDIA DO CONTRIBUTO POR GÊNERO	244
GRÁFICO 9.6 — FREQUÊNCIA DE REFERÊNCIAS POR PERFIL	244
GRÁFICO 9.7 — PERCENTAGEM MÉDIA DO CONTRIBUTO POR PERFIL.....	244
GRÁFICO 9.8 — PERCENTAGEM DE REFERÊNCIAS POR CÓDIGO DE ANÁLISE NO TEMA “RELAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO”	244
GRÁFICO 9.9 — PERCENTAGEM DE REFERÊNCIAS POR CÓDIGO DE ANÁLISE NO TEMA “RELAÇÃO COM A MARCA”	245
GRÁFICO 9.10 — PERCENTAGEM DE REFERÊNCIAS POR CÓDIGO DE ANÁLISE NO TEMA “RELAÇÃO COM A CPM”	245
GRÁFICO 9.11 — FREQUÊNCIA DAS REFERÊNCIAS QUE COMBINAM O TEMA “RELAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO” E OS DOMÍNIOS DA CPM.....	246
GRÁFICO 9.12 — FREQUÊNCIA DAS REFERÊNCIAS QUE COMBINAM O TEMA “RELAÇÃO COM A MARCA” E OS DOMÍNIOS DA CPM	246
GRÁFICO 9.13 — FREQUÊNCIA DAS REFERÊNCIAS QUE COMBINAM O TEMA “RELAÇÃO COM A CPM” E OS DOMÍNIOS DA CPM	247
GRÁFICO 9.14 — PERCENTAGEM DAS REFERÊNCIAS QUE INTERSETAM OS CÓDIGOS DE ANÁLISE E O DOMÍNIO ORIENTAÇÃO.....	263
GRÁFICO 9.15 — PERCENTAGEM DAS REFERÊNCIAS QUE INTERSETAM OS CÓDIGOS DE ANÁLISE E O DOMÍNIO C&T	265
GRÁFICO 9.16 — PERCENTAGEM DAS REFERÊNCIAS QUE INTERSETAM OS CÓDIGOS DE ANÁLISE E O DOMÍNIO AVALIAÇÃO	268

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 4.1 — AS FUNÇÕES DA MARCA, PROPOSTAS POR KAPFERER.....	59
TABELA 6.1 — RELAÇÃO ENTRE PAPÉIS DE UTILIZADORES E NÍVEIS DE PARTICIPAÇÃO SOCIAL	149
TABELA 6.2 — SERVIÇOS FUNCIONAIS DOS 4CS ASSOCIADOS AOS PROPÓSITOS DA PARTICIPAÇÃO	165
TABELA 6.3 — ANÁLISE COMPARATIVA DE CARACTERÍSTICAS DE CINCO CENTRAIS DE MARCA <i>ONLINE</i> ..	174
TABELA 9.1 — RELAÇÃO ENTRE OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS E AS TÉCNICAS SELECIONADAS... ..	208
TABELA 9.2 — CORRESPONDÊNCIA ENTRE AS QUESTÕES DE ORIENTAÇÃO/PORMENOR E OS CÓDIGOS DE ANÁLISE	240
TABELA 9.3 — CORRESPONDÊNCIA ENTRE AS VARIÁVEIS DAS QIs E OS CÓDIGOS DE ANÁLISE ..	252

LISTA DE ABREVIATURAS

AMA — American Marketing Association
C&T — Construção e Transferência
CC — Creative Commons
CGU — Conteúdo Gerado pelo Utilizador
CHM — Conhecimento Holístico de Marca
CMC — Comunicação Mediada por Computador
CO(s) — Comunidade(s) Online
CSCW — Computer Supported Cooperative Work
CTC — Ciências e Tecnologias da Comunicação
DODE — Domain-Oriented Design Environments
DP — Design Participativo
DR — Diário da República
E2.0 — Enterprise 2.0
EUA — European University Association
F-a-F — Face-a-Face
FAQ — Frequently Asked Questions
GF(s) — Grupo(s) Focal(is)
ICIG — International Corporate Identity Group
IM — Instant Messaging
K — Conhecimento (Knowledge)
LINI — Lisbon Internet and Networks Institute
MD — Manipulação Direta
MNG — Manual de Normas Gráficas
NG — Normas Gráficas
NIH — Not Invented Here
OAI — Objects-Actions Interface
OCDE — Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OS — Open-Source
QI(s) — Questão(ões) de Investigação
QO(s) — Questão(ões) Orientadora(s)
RAD — Rapid Application Development
RH — Recursos Humanos
RSS — Really Simple Syndication
SIV — Sistema de Identidade Visual
SOP — Suporte Organizacional Percebido
TD — Tópico de Discussão
TIC — Tecnologias de Informação e Comunicação
UA — Universidade de Aveiro
UGC — User-Generated Content
URL — Uniform Resource Locator
VCI — Vision-Culture-Image
WOM — Word-of-Mouth
WYSIWYG — What You See Is What You Get

1. INTRODUÇÃO

Our society is an organizational society. We are born in organizations, educated in organizations, and most of us spend much of our lives working for organizations. We spend much of our leisure time playing and praying in organizations. Most of us will die in an organization... (Etzioni, 1964: 1)

Para as organizações, as últimas três a quatro décadas implicaram mudanças das mais variadas índoles, com consequências tão diversas quanto o número de mudanças multiplicado pelo número de organizações — sejam estas empresas, institutos, associações ou entidades de representação de um determinado credo religioso. As que anteviram que a competitividade está na capacidade de acompanhar a mudança, ultrapassaram as dificuldades e seguiram o seu caminho, conscientes de uma envolvente tumultuosa e instável, aprendendo que a inércia não se adequaria à nova era: a da informação.

George Orwell havia marcado o ano de 1984. De facto, a entrada subtil dos computadores pessoais que vieram mediar e alterar a forma de produzir, gerir e encarar a informação, nomeadamente no seio organizacional, terá ocorrido por essa altura. *Internet, globalização e investigação* são termos que passaram a constar do léxico das organizações e parecem estar na origem de um abundante e inesperado fluxo de informação. Rapidamente se pode estar em qualquer lugar e tempo do planeta, saber com elevado nível de pormenor o que acaba de acontecer, seja onde for, há milésimos de segundo. Outros termos emergiram, tais como *Webjornalismo, Participação e Web Social*.

Exímia em comunicar, a espécie humana vê-se obrigada a acompanhar, o melhor possível, a transformação que, com maior ou menor impacto, todos e tudo afeta. Os processos de negócio e de produção são adaptados e otimizados, gerando novos modelos que pretendem indicar a fórmula para o Mais, o Melhor e o Diferente, critérios que, na maior parte das vezes, não são totalmente compatíveis com as perceções e expectativas dos recursos humanos (RH) de uma organização, devido à inexistência de elementos aglutinadores que os marquem e integrem nos processos de identificação da organização. A marca organizacional pode ser considerada um desses elementos, em torno do qual se desenvolvem compromissos, competências e valores, devendo, para tal, ser experimentada, respeitada e compreendida por todos os indivíduos que compõem uma organização, incluindo aqueles que ocupam cargos de topo, que tanto têm de humano quanto de recurso.

De facto, ao lidarem com a marca e com as suas múltiplas manifestações, os RH interpretam-na, partindo do quadro referencial que a organização lhes proporciona, e também de um quadro

referencial que a cada um pertence e que varia de indivíduo para indivíduo. Ainda assim, a forma como se usa a marca organizacional nem sempre é clara para os RH, os quais frequentemente desconhecem as normas concretas que regem o seu bom uso e a sua correta aplicação. Apesar de ser comum a distribuição dos manuais de normas, estes documentos revelam-se demasiado técnicos e pouco interessantes para quem não é especializado quer em marcas, quer em design. Mas, porque o recurso à e o uso da marca são constantes, os RH aplicam-na da forma que lhes parece ser a mais adequada, baseados na lógica do bom-senso e da boa-vontade, o que por vezes conduz a transformações que, involuntariamente, desvirtuam e violam a marca. Por estes motivos, o manual de normas gráficas deve ser trabalhado no sentido de se poder tornar um documento formal de comunicação interna, passível de ser fácil e rapidamente compreendido pelos RH, para que estes, nas suas mais diversas interações, utilizem a marca, valorizando-a.

Pretende-se, pois, com a investigação subjacente a esta tese, demonstrar que, por meio de um modelo heurístico, de intervenção ao nível da comunicação, primordialmente interna, apoiado na mediação tecnológica, é possível levar os RH a contribuir para a valorização da marca, de forma criativa, genuína e fundamentada, através de propostas pragmáticas, passíveis de serem partilhadas por toda a comunidade organizacional e implementadas para os mais diversos fins. Entende-se a necessidade de conceptualizar uma ferramenta que funcione como uma aplicação de *software* (computacional) *online*, permitindo aos RH o acesso, de forma integrada, a todo o conhecimento respeitante à marca organizacional. Esse conhecimento, composto por tangíveis e intangíveis, deverá, iterativamente, suportar a criação de novo conhecimento, se aos RH for permitido experimentar a marca nas suas diversas valências, nomeadamente nos seus atributos funcionais e nas mais diversas aplicações e suportes.

Esta experimentação pode ocorrer individual ou coletivamente, pelo que é desejável conceptualizar um contexto de comunidade social organizacional e interna, sendo a mediação efetuada *online*. De acordo com Preece (2000), genericamente, uma comunidade *online* consiste num grupo de indivíduos que interagem socialmente na tentativa de satisfazer as suas necessidades ou de desempenhar regras especiais (liderança ou moderação); têm um propósito partilhado: interesses, necessidades, informação, e recorrem a serviços que funcionem para o bem da comunidade; existem políticas de funcionamento que regem as interações entre os indivíduos. Estas comunidades são suportadas por sistemas de computação para mediar a interação social e facilitar o sentido de união.

Assim, defende-se nesta tese que a participação em atividades pragmáticas e funcionais de comunicação de marca, que permitam aos RH experimentar e experienciar a marca nos seus atributos tangíveis (ao nível do design gráfico e dos novos media) e na imaterialidade da sua identidade, os dota da literacia essencial para que o uso e a aplicação da marca sejam o mais alinhados possível com a essência da mesma. Sendo todo este processo transparente, os RH percecionam o impacto que os seus contributos têm ao nível organizacional, podendo mais facilmente adotar comportamentos pró-sociais, de cidadania organizacional, que fortalecem ativos como o conhecimento de marca, o comprometimento, o sentimento de pertença e a identificação.

Parte-se do pressuposto de que nos RH existem capacidades de colaboração e criatividade, as quais podem ser usadas, com o forte apoio da mediação tecnológica, para a valorização e promoção da marca, gerando oportunidades de cocriação em atividades que, até agora, têm sido atribuídas apenas a profissionais especializados, numa lógica que se revela pouco flexível e inadequada no atual contexto de cultura participativa.

1.1. ESTRUTURA DO DOCUMENTO

O presente documento está organizado em três partes sub-divididas em diversos capítulos. A primeira parte é dedicada à definição do tema do estudo, dos objetivos do mesmo e do problema e dos pressupostos a que se reporta. São também expostos as opções de método e os instrumentos selecionados para o alcance de resultados.

Na segunda parte procede-se à contextualização do estudo com o enquadramento teórico do tema, construído a partir das leituras feitas. Esta parte encontra-se dividida em cinco capítulos, quatro dos quais que exploram as diferentes áreas científicas que a esta tese são transversais e para a qual contribuem. Ao longo dos mesmos é feita a especificação das dimensões e implicações destes eixos orientadores e apresentado um levantamento dos projetos de investigação académica e soluções organizacionais de referência para esta investigação. Num último capítulo é apresentada uma proposta de ecologia orientada à valorização da marca e uma reflexão sobre a transdisciplinaridade que já vem sendo testada através da combinação de algumas das áreas científicas cuja literatura é revista nos capítulos que o antecedem.

A terceira parte apresenta, num capítulo introdutório, uma versão preliminar do modelo de intervenção a propor nesta tese. De seguida, é feita a caracterização da metodologia utilizada na avaliação do modelo e são apresentados os dados obtidos pelos diferentes instrumentos e momentos de avaliação, bem como a respetiva análise e discussão, e o impacto sobre o modelo proposto.

Finalmente, apresentam-se as conclusões, os contributos, as limitações do estudo e as propostas de investigação futura, decorrentes do trabalho desenvolvido.

A Figura 1.1 apresenta os capítulos deste documento quanto ao perfil dos seus conteúdos: teóricos, lógicos, exploratórios ou contributivos.

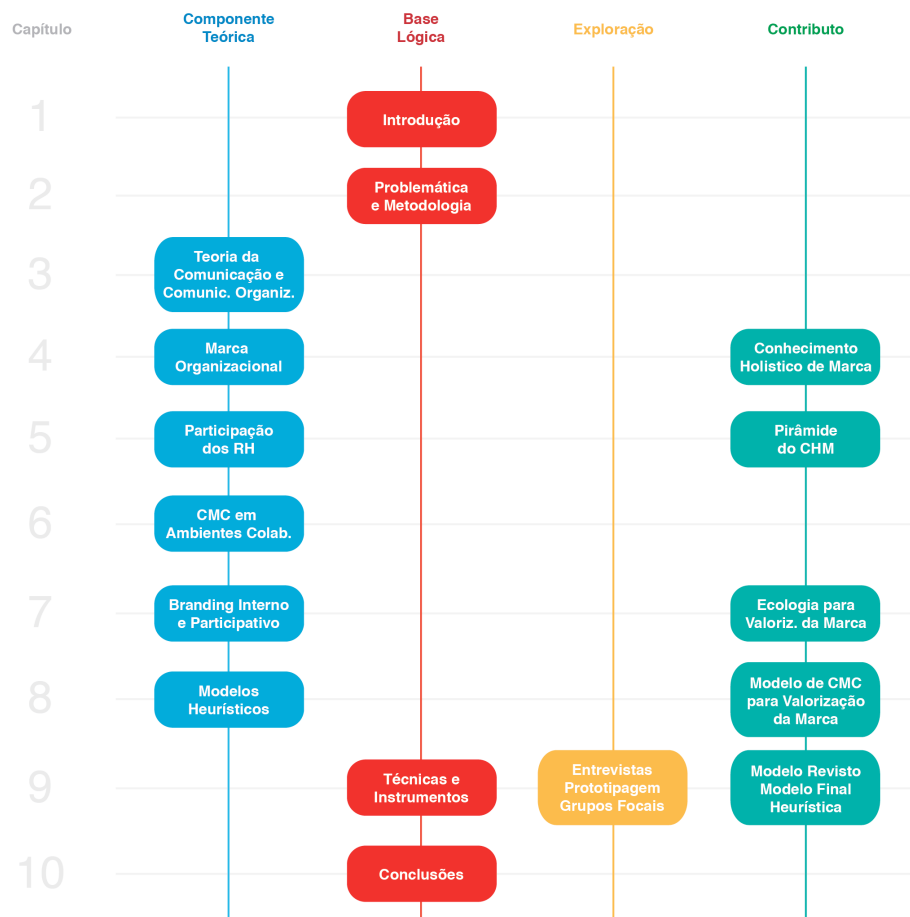


Figura 1.1 — Perfil dos conteúdos dos capítulos que estruturam este documento

Os diversos documentos e instrumentos, adicionais e/ou complementares, produzidos pela investigadora (nomeadamente aqueles que serviram de suporte à parte exploratória) e que, pela sua natureza, não integram o corpo do documento, integram a secção Apêndices. Todos estes conteúdos se encontram disponíveis no CD que acompanha este trabalho.

PARTE I — CONTEXTO E OBJETO DE ESTUDO

Na primeira parte do presente documento é feita uma definição do problema e são elencados os pressupostos de investigação, com a clarificação e apresentação da relevância do tema, com a enunciação dos objetivos e das perguntas de investigação, e com a delimitação do estudo. Finalmente, apresenta-se uma síntese da metodologia adotada.

2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E DO MÉTODO

A pesquisa é um trabalho em processo não totalmente controlável ou previsível. Adotar uma metodologia significa escolher um caminho, um percurso global do espírito. O percurso, muitas vezes, requer ser reinventado a cada etapa. Precisamos, então, não somente de regras e sim de muita criatividade e imaginação (Silva & Menezes, 2001: 9).

2.1. O PROBLEMA E SUA RELEVÂNCIA

A problemática centra-se na redefinição do nível de contributo dos RH os quais, indivíduos pertencentes a uma cultura participativa, mudam da condição de utilizador (e suporte) passivo da marca a membro interno *producer* da mesma.

Hollander & Willis (1967) *apud* Yu, Lu & Liu (2010) sugerem que todos os indivíduos possuem uma necessidade natural de pertencer à equipa com que trabalham e de se adaptar às normas e valores desse grupo, por forma a evitar reparos ou repreensões. A identificação com a identidade organizacional, conseguida por um determinado conjunto de indivíduos pertencentes à mesma entidade, tem sido considerada um aspeto base para a cooperação e suporte organizacionais (Jones, Cline & Ryan, 2006), o que faz com que, por conseguinte, os membros de comunidades virtuais, no seio de organizações, consigam perceber-se como "colegas", e partilhar intenções de participação em relação a um objetivo comum (Yu *et al.*, 2010), se o sistema de identidade for percebido, recebido e acarinhado por todos os membros organizacionais. Poder-se-ia então adiantar o pressuposto de que uma participação ativa e visivelmente eficaz, eficiente e satisfatória para os RH, pode servir como indicador do sentimento de pertença ao grupo e comprometimento em relação ao mesmo. Mas, conforme foi já referido, também a marca e a sua força o podem ser, se o conhecimento de marca for desenvolvido. Haverá lugar para a participação dos RH em atividades de valorização da marca e para o seu envolvimento na cocriação de artefactos de marca?

O conceito de *marca* está em mudança. Nos últimos 50 anos, grande parte da ênfase dada à disciplina do marketing tem estado nos 4Ps (*product, price, place, promotion*), sendo a marca considerada um ingrediente da componente Promoção (Schultz & Barnes, 1999), através da qual se dedica grande atenção à publicidade. De facto, a abordagem comunicacional imposta pelo marketing tem sido tendencialmente unidirecional e, por tal, o conceito de marca viveu durante anos associado à força daquela técnica.

Contudo, a marca tem vindo a redefinir-se, com a emergência dos *social media* e com a evolução das tecnologias de informação e comunicação (TIC). O próprio modelo dos 4Ps tem vindo a ser questionado e tem sido posta em causa a sua adequação perante a atualidade e os novos paradigmas da informação e comunicação, conduzindo a marca para um novo posicionamento. Em boa verdade, o consumidor tem vindo a ganhar poder, acima de tudo graças às mais recentes alterações das TIC, tornando-se cada vez mais crítico e atento às mensagens publicitárias, o que faz com que a força das marcas tenha de ser redefinida, num esforço que, previsivelmente, deve começar internamente.

Nos anos 40 do século XX, Abraham Maslow (1943) propõe a Teoria das Motivações Humanas a qual dará origem à famosa Pirâmide das Necessidades, sugerindo que todos os indivíduos possuem uma progressiva série de necessidades que procuram alcançar e preencher. À medida que as camadas inferiores da pirâmide (que reportam à sobrevivência) são alcançadas, os indivíduos procuram novos horizontes, chegando a necessidades associadas ao papel desempenhado nas relações com os outros e com as suas posições na sociedade (Pringle & Thompson, 1999). Na atual era, dita “da informação”, em que as noções de tempo e de espaço se veem conjugadas de forma diferente, e em que o movimento se dá no sentido de a satisfação deixar de ocorrer com o produto funcional e passar a dar-se na emotividade das experiências, as necessidades mais prementes são as de expressão, de expansão, de aceitação, de pertença, de partilha, de aventura, de liberdade e de autodesenvolvimento. O indivíduo precisa, cada vez mais, de fazer parte dos processos que o rodeiam, e a construção de uma marca que lhe seja próxima é um deles.

Em 2006 a marca é associada ao modelo *Open Source* (OS). Pitt, Watson, Berthon, Wynn & Zinkhan (2006) referem que as fontes no OS podem ser de quatro naturezas diferentes: duas de caráter subjetivo — o significado e a experiência — e duas de caráter objetivo — o texto/código e o objeto físico. Na perspetiva destes autores, o movimento OS representa uma mudança de paradigma no *branding* organizacional, dado que o poder e o controlo sobre a marca passam a estar descentralizados e “heterarquizados” e que, se por um lado é relativamente simples controlar ou fechar o domínio objetivo (com a aplicação de direitos sobre textos ou com a patente de um qualquer composto), o mesmo já não acontece no campo subjetivo, sendo difícil intervir no controlo dos significados e das experiências que existem nas mentes dos indivíduos. Quase em simultâneo, surge o conceito de Branding 2.0, designação naturalmente associada à de Web 2.0. De acordo com Bass (2007), o Branding 2.0 pretende definir uma nova forma de trabalhar a marca, integrando-a na linguagem digital e na nova escala de necessidades, de modo a responder, com maior eficácia e de forma o mais personalizada possível, às exigências do consumidor, através de um vasto conjunto de media:

Branding 2.0 means giving your consumers a taste of fame. Whether it be a chance for their photo to appear on packaging as run by McDonalds, or a competition to devise a Dorito's Super Bowl commercial. It's no longer enough to develop just one message and pump it out as often as possible. The message needs multiple variations, high-tech and low-tech, serious and spoof, familiar and surreal, to capture the moment in as many

ways as possible for the ravenous global attention span. (...) Branding 2.0 means providing a way for your consumers to relate and share their pride (Bass, 2007)¹.

Acresce a isto a expressão User-Generated Branding, cunhada por Burmann & Arnhold e que significa “the strategic and operative management of brand related user-generated content (UGC) to achieve brand goals” (2009:66).

A marca está, agora, longe do controlo a que vinha a ser sujeita pelos antigos modelos de comunicação organizacional; está, sim, cada vez mais dependente do fenómeno comunicacional Word-of-Mouth (WOM)². Os diários individuais, publicados *online*, com as suas ligações às redes sociais, são cada vez mais os locais de partilha de opinião e de pontos de vista de indivíduos bem informados. São as ágoras da reputação, e tanto servem para a rápida promoção, como para a vertiginosa lapidação de entidades com visibilidade e presença pública.

Control over brand messages is gradually moving away from brand builders and edging closer toward consumers. Tomorrow's brands will have to transcend today's inhibitions. In many ways, this is the ultimate test for brands. It would reflect organizations' confidence and coherence. It would demonstrate brand self-esteem and ownership that speaks for itself unhesitatingly (...) (Lindstrom, 2005)³.

Ao comum indivíduo já não se reserva apenas a função de utilizador ou de consumidor; ele é também responsável pela produção de ideias, de conceitos, de soluções, e fá-lo de acordo com a máxima da lógica 2.0: *Anytime, Any place, Any way*. Fá-lo, em qualquer altura, em quaisquer circunstâncias, fá-lo a convite, ou por mote próprio, usufruindo de um poder que lhe foi concedido: o de participar, se assim o entender.

Algumas organizações estão a investir no envolvimento das suas audiências mais fiéis. A Mercedes Benz EUA convidou os seus clientes a participarem na cocriação de campanhas publicitárias, encorajando os mais orgulhosos a submeter imagens de si próprios com os seus veículos, revelando-os como objetos de desejo. O designer de calçado John Fluevog disponibilizou uma secção no seu *website*, intitulada Open Source Footwear⁴, através da qual é possível submeter propostas de design de sapatos para esta marca, com a garantia de que as propostas vencedoras serão colocadas em produção. Estas entidades estão atentas e conscientes de que apoiar e fomentar o capital humano coletivo, existente na comunidade de clientes que já detêm, lhes rende a obtenção de conteúdo real e criativo.

Noutros casos, contudo, quando as organizações não a potenciam diretamente, a participação não deixa de ocorrer. Na comunidade *online* iPodLounge⁵, utilizadores de iPod™ juntam-se, não só para trocar ideias sobre o aparelho, mas também para mostrar, ao mundo (e à

¹ Artigo de opinião consultado em maio de 2010, em <http://www.brandchannel.com>

² *Word-of-Mouth* ou *Viva Voce* refere-se à passagem de informação, de pessoa para pessoa, recorrendo à oralidade; em marketing, envolve a passagem de informação sobre uma marca entre um comunicador não-comercial, não-oficial e o público em geral.

³ Artigo de opinião consultado em maio de 2010, em <http://www.ameinfo.com/67815.html>

⁴ <http://www.fluevog.com>

⁵ <http://www.ipodlounge.com>

Apple™), aquilo que consideram ser as funcionalidades indicadas e esperadas para os próximos modelos, e o aspeto que os mesmos deverão vir a ter, apresentando, muitas das vezes adaptações domésticas de design que eles próprios (utilizadores) criam. É também de circulação livre um conjunto de imagens, para fundo de ecrã (Figura 2.1), que se caracterizam por enfatizar a marca Apple™, sem que esta o tenha formalmente requisitado. A marca é aplicada sobre texturas, associada a outros elementos gráficos e, nalguns casos até, redesenhada. Este fenómeno evidencia o poder que esta marca tem, neste caso, de concretizar a fidelização de alguns indivíduos que, apesar de se prestarem a uma participação gratuita e de, inequivocamente, contribuírem para a promoção de uma reputação positiva da marca, descuram as suas propriedades organoléticas e aspetos legais, como os que envolvem os da proteção da mesma.

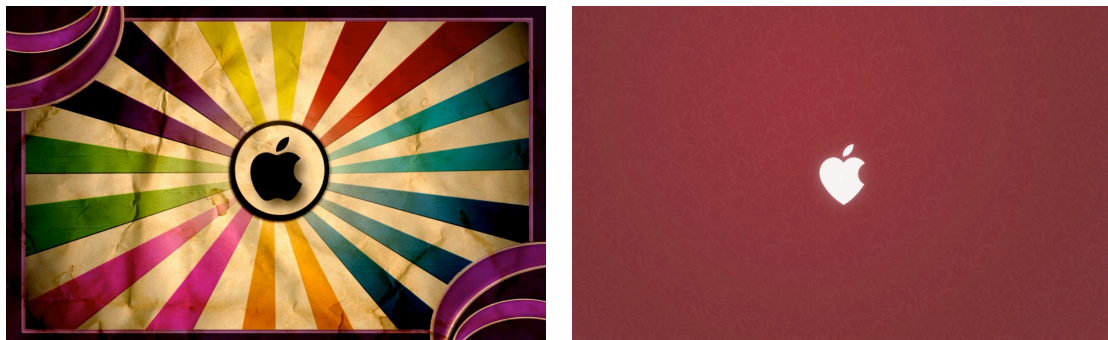


Figura 2.1 — Exemplos de fundos de ecrã alusivos à Apple™, criados por utilizadores/clientes/fãs da marca

Olins (2008) refere que o indivíduo do século XXI procura, com grande dedicação, exprimir a sua necessidade de pertença, mas também a de se diferenciar dos outros e que, se a identidade é um conceito que se está a revelar tão importante neste início de século, a marca funciona como veículo para a sua manifestação. Dado o crescente interesse nestas áreas, Olins pergunta-se como se justifica que apenas alguns (muito poucos) indivíduos, numa dada comunidade, sejam capazes de explicar de que consta uma marca e se vejam abandonados nas atividades em que a usam, a introduzem e a sustentam.

Muito próximo deste tipo de comportamento, mas a investir na promoção de reputações negativas, encontra-se o *Culture Jamming* (Pirataria Cultural), uma outra forma de apropriação, com objetivos bem diferentes (Figura 2.2). Rejeitando a ideia de que o marketing deve ser aceite passivamente como um fluxo de informação de sentido único, esta pirataria cultural adota a filosofia *punk* do “faça você mesmo” e faz emergir um clima propício ao “Robin dos Bosques Semiótico” (Klein, 2002: 310). Para as organizações, este tipo de movimentação pode ser particularmente grave, visto a informação ser difundida sem o seu conhecimento e fora dos canais habituais — apesar de não se poder rejeitar a hipótese de que este tipo de criação pode ter a sua origem no interior da própria organização.

Considera-se, pois, que a aceitação da existência deste tipo de manifesto é, do ponto de vista organizacional, favorável. De facto, segundo Klein, algumas marcas chegam a investir na produção de emblemas auto-pirateados que são aplicados nos mais diversos objetos, para serem vendidos em lojas de artigos alternativos (2002).



Figura 2.2 — Exemplos de *Culture Jamming*

Olins (2008) acrescenta que, como durante cerca de 100 anos a comunicação foi dominada pela publicidade, até muito recentemente as organizações acreditavam ter apenas uma audiência com quem comunicar: o consumidor final. Para Schultz & Barnes (1999) a marca tem vindo a ser difundida não apenas através da publicidade, mas também através do marketing direto, da força de vendas, dos patrocínios organizacionais e das relações públicas, o que denota um notório investimento na relação com o consumidor e/ou cliente final. De facto, dada a sua ligação umbilical com a publicidade e com o marketing, a marca tem sido muito investigada na sua orientação para as audiências externas, descurando-se a sua pertinência no espaço interno das organizações. O próprio conceito de Branding 2.0 mantém-se muito focalizado no exterior e no envolvimento do cliente.

Mais recentemente, alguns autores têm vindo a defender a necessidade de envolver os RH de uma organização nos movimentos relacionados com a marca (Simões, Dibb & Fisk, 2005; Chong, 2007; Harris, 2007; Ind, 2007; Ind & Bjerke, 2007; King & Grace, 2008), nomeadamente em ações internas de valorização dos pressupostos, definição de objetivos, redação da declaração de missão e de princípios orientadores de comportamentos, tendo como propósito o alinhamento de identidades individuais com identidades organizacionais.

O que não é habitual e, na grande maioria dos casos não será ainda aceitável, é que esses membros possam, eles próprios, tirando partido do potencial das novas tecnologias de informação e comunicação, mas também das suas competências e do seu conhecimento, participar na construção da comunicação da marca, de alguma forma rompendo os cânones de atribuição exclusiva desse tipo de tarefa a profissionais da área, tais como os designers, cuja atividade, aos olhos destes, se pode ver potencialmente subvertida. Contudo, e de acordo com Ezio Manzini (2007), especialista em design sustentável, aos designers destina-se um “novo e fascinante” papel que não vem substituir o tradicional, mas antes, paralelamente, abrir espaço

para novas áreas de atividade, onde se prevê que possam trabalhar, lado a lado, com os demais membros envolvidos numa dada atividade, na geração de iniciativas mais promissoras, eficientes e acessíveis. O autor defende que tal procedimento conduzirá os designers, verdadeiramente, à condição de atores sociais, dotados de conhecimento em design e de habilidades específicas que facilitam a convergência de ideias compartilhadas: “(...) the designers who have to be empowered are not only the professional ones, but all the participants to the extended designing network” (Manzini, 2007)⁶.

Marca será, pois, o conceito primordial desta tese, gravitando em torno deste todos os outros conceitos que se revelam pertinentes para esta investigação, tais como o de *comunicação organizacional*, na qual a marca se insere, *recursos humanos* que, identificados com a marca organizacional, são capazes de para esta contribuir, *contexto colaborativo* e *mediação tecnológica*, que potenciam a aprendizagem, a participação, a partilha, a avaliação (e, eventualmente, conduzirão à implementação) desses artefactos de marca não especializados — mas que certamente constituirão parte do capital intelectual da organização.

É no encontro de uma relação entre estas ideias que se inicia um processo de rutura. De facto, enquanto designer por formação base, esta temática pareceu à investigadora um paradoxo no qual, numa lógica de inteira espontaneidade, a temática proposta se afigura difícil de aceitar ou até de viabilizar, pondo em causa algumas das competências que, até à atualidade, são atribuíveis ao designer. Por outro lado, a temática é simultaneamente instigadora de uma imensa curiosidade e dos consequentes ânimo e desígnio em romper os preconceitos que vigoram em torno do papel e da função “tirana” do designer, cuja falta de maior flexibilidade, ditada pela autoria individual, se poderá revelar inadequada. Assim, seria possível conceber novas perspetivas de valorização pessoal, de colaboração, de cocriação e de inovação no seio das organizações que adotam, ainda que a ritmos diferentes, a vigente cultura participativa. Contudo, por mais participada que seja a organização, a sua gestão não se poderá diluir em situações de indeterminação coletiva e a sua marca gráfica deve continuar a constituir-se como o meio visual para a comunicar, dentro e fora.

Pretende-se, pois, com esta tese, propor um modelo de intervenção na comunicação interna, apoiado na mediação tecnológica, que possibilite aos RH contribuir para a valorização da marca, de forma criativa, genuína, com propostas pragmáticas, passíveis de serem partilhadas por toda a comunidade organizacional e implementadas para os mais diversos fins, e que permitam evidenciar e fortalecer ativos organizacionais, como o conhecimento, o comprometimento, o sentido/sentimento de pertença e a identificação. A concretização operacional deste objetivo deverá ocorrer através de um sistema prototipado, cujo intuito é o da validação de um modelo a propor, aferindo o impacto que uma estrutura comunicacional, mediada por computador e representativa do modelo, poderá ter ao nível do conhecimento de marca e do envolvimento em atividades participativas de valorização da mesma. Espera-se, por isto, que o sistema proposto se possa assumir como um fator catalisador do conhecimento de marca e do capital humano e criativo nas organizações.

⁶ Documento não editado

2.2. PRESSUPOSTOS DE INVESTIGAÇÃO

Os RH das mais diversas organizações têm profundas necessidades de uso, de apropriação e de representação da marca. Grande parte das organizações não manipula qualquer tipo de produto ou mercadoria física, vivendo inteiramente no universo dos intangíveis, dedicando-se exclusivamente aos serviços, recorrendo grandemente aos signos e à retórica. A atitude, a postura e o comportamento, perante o cliente e as restantes partes interessadas, são formas de fazer veicular a marca, a sua identidade e os valores que esta defende. De facto, as organizações têm demonstrado grande interesse em fazer alinhar a sua identidade com a dos seus membros. Mas a apropriação da marca é feita também no recurso ao que ela tem de mais tangível: os seus artefactos funcionais, que contemplam os atributos físicos e organoléticos (logotipo, símbolo, cores, forma, tipografia, etc.) e as mais variadas aplicações (estacionário, publicidade, *merchandising*, decoração de espaços, *stands*, *websites*, entre outros).

Em boa verdade, apesar de muitas organizações investirem esforços e recursos na distribuição de manuais de normas gráficas, de *brand books*, de *templates* (nomeadamente aquelas cuja dimensão e dispersão de pessoal o permite e a tal obriga), as interpretações continuam a ser várias e as aplicações da marca e do estilo que a define continuam a não estar completamente alinhadas com aquilo que a marca (enquanto ativo organizacional e enquanto projeto de design e artefacto) efetivamente pretende ser.

Para Ind (2007), a identificação com a organização, por parte dos RH, é desejável, mas não pode ser tida nem trabalhada como uma obrigação. Acrescenta que, quanto maior a identificação, tanto melhor, já que aumenta o potencial para a transformar em compromisso e em envolvimento. De acordo com este autor, a identificação ocorre quando as organizações representam e comunicam claramente aquilo que têm de distintivo e quando a inteligência emocional é usada na compreensão das necessidades dos seus RH.

Os modelos impositivos e prescritivos são uma das possíveis vias, mas certamente não a mais apropriada, numa era em que os indivíduos se tornaram mais exigentes e participativos nas suas relações laborais. A disseminação das tecnologias da informação conduziu ao fim do controlo absolutista do conhecimento e tornou-o acessível a todos. O acesso à inteligência e à criatividade tornou-se imprescindível para a identificação dos membros e, consequentemente, para a vantagem competitiva.

Trata-se, pois, de uma temática que não é nova, mas a literatura é ainda parca no que se refere à participação das partes intervenientes (e interessadas), nomeadamente internas, no contexto da cocriação dos artefactos da(s) marca(s), já que se trata de uma atividade que tem sido, desde o seu surgimento formal, tutelada e praticada por agentes especializados. Este foco externo dado, nomeadamente, pelos autores clássicos do *branding* e do marketing tais como Aaker, Kapferer, Kotler é, de acordo com Ind & Bjerke (2007), o reflexo de uma era que viveu preocupada com o produto, em que a publicidade era o principal determinante de construção da imagem de marca. Estes autores referem que hoje, com especial ênfase na

indústria dos serviços, o envolvimento e o alinhamento dos RH com e pela marca, são determinantes na criação de valor, e na construção da imagem nas mentes das audiências externas.

Defende-se, então, que os RH devem ter acesso ao conhecimento de marca e não apenas à informação que a esta diz respeito. Devem poder contextualizar e experimentar a marca, operacionalizando-a nas suas mais diversas manifestações, tangíveis e intangíveis. Para tal, deverão ser dotados de competências gráficas, criativas e tecnológicas, acedendo então a uma linguagem que não lhes é nova, mas que lhes surge como demasiado tecnicista ou esotérica. Devem ter a oportunidade de errar e de perceber porquê e em que é que erraram. Devem ter acesso a todos os contributos que sejam dados pelos seus pares, em oportunidades idênticas, e avaliá-los construtivamente, reforçando o conhecimento de marca que detêm e transmitindo-o aos outros. Por fim, devem sentir reconhecimento institucional e coletivo, realizando o seu grau de pertença a esse grupo.

2.2.1. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Surge então a questão de investigação (QI), a servir de fio condutor (Quivy & van Campenhoudt, 2003) desta investigação, abrindo caminho para um processo iterativo, de constante questionamento:

Que modelo de comunicação mediada por computador potencia o envolvimento dos RH de uma organização na cocriação de artefactos de marca?

Para que, a partir desta pergunta de partida, se possam trabalhar os elementos que permitirão chegar a uma resposta, são-lhe devidas as qualidades de clareza, de exequibilidade e de pertinência (idem, 2003). Apesar de introduzir diversos conceitos, esta é uma pergunta precisa e informativa, revelando que se procura uma estrutura de comunicação (o quê), que se pretende mediada tecnologicamente (como), capaz de potenciar o envolvimento na construção de artefactos de marca (para quê), por parte dos RH (quem), de uma organização (onde). “Onde” permite aferir a exequibilidade desta QI: é intenção realizar-se a exploração no universo institucional da Universidade de Aveiro (UA), onde a investigadora detém funções de docência. Supõe-se que não serão encontradas restrições materiais de maior e que a proximidade confortável será favorável à otimização e ao uso do tempo que se prevê vir a ser dedicado a este projeto. Acresce o facto de esta pergunta não ter como objetivo moralizar, ou julgar qualquer ideia ou conceito, de não ter a intenção de prever ou prospectar tendências, nem o de adiantar uma resposta preconcebida, estando aberta a várias e possíveis respostas. Defende-se, pois, que esta pergunta de partida detém os critérios de qualidade exigidos.

É ainda possível fragmentar a QI em sub-questões que possam fortalecer o seu sentido e aproximá-la de um método que, com rigor, tem como objetivo encontrar-lhe uma (ou mais) resposta(s):

QI-1. A existência de suporte à literacia visual influencia a participação na valorização da marca?

Importa perceber o impacto da literacia visual — nomeadamente ao nível dos componentes de identidade de marca, detalhados nos manuais de normas gráficas — na predisposição dos RH para participar na criação (individual e/ou colaborativa) de artefactos de marca.

QI-2. A participação na valorização da marca contribui para o conhecimento de marca?

É relevante aferir o impacto que este tipo de participação em particular (a de contribuir para a valorização da marca com sugestões de artefactos a esta associados) tem sobre fatores cognitivos, como a identificação, e afetivos, como o sentimento de pertença e o comprometimento, dimensões que estão na base do conhecimento de marca.

QI-3. Uma Central Participativa de Marca (CPM) tecnologicamente mediada simplifica a participação na valorização da marca?

Considera-se indispensável relacionar a comunicação mediada por computador com a criação de artefactos de marca, sobretudo se a tecnologia utilizada permitir um sistema de suporte e de orientação simples, dinâmico e interativo, sistematizando, incorporando e tornando transparente o conhecimento de marca, individual e coletivo, existente na organização.

Partindo deste pressuposto, as questões de investigação (QIs) formuladas deverão começar por servir de guia para a formulação de objetivos, e consequente modelação dos métodos de operacionalização do trabalho.

2.2.2. OBJETIVOS

Neste ponto, surge a necessidade de sintetizar o que se pretende alcançar com a presente investigação, definindo objetivos que devem ser coerentes com a pergunta de partida, com o problema posto, informando qual a contribuição que com esta pesquisa se almeja proporcionar. Um objetivo geral representará a síntese da meta a alcançar:

O presente estudo de doutoramento pretende identificar um modelo de comunicação que, através da mediação tecnológica, potencie o envolvimento dos membros internos — todos os recursos humanos de uma organização — na cocriação de artefactos de marca.

Os objetivos específicos explicitam os pormenores e representam os diversos desdobramentos do objetivo geral:

- Verificar que os artefactos de marca são passíveis de ser criados por RH não especializados em definição e construção de marca.
- Relacionar o conhecimento de marca com a identificação, o sentimento de pertença e o comprometimento com a organização, por parte dos RH.
- Identificar os fatores motivacionais que conduzem os RH a participar na cocriação de artefactos de marca.
- Propor um sistema de cocriação de artefactos de marca.
- Identificar funcionalidades e recursos de interação tecnológica capazes de possibilitar a participação dos RH na cocriação de artefactos de marca.

2.2.3. JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO

A pertinência em desenvolver este estudo baseia-se nas seguintes motivações:

- É muito reduzido o número de estudos sobre a introdução de ferramentas comunicacionais para suporte ao conhecimento de marca; as centrais de marca *online* são tipicamente unidirecionais, permitindo apenas o *download* de recursos associados à marca.
- Os trabalhos de investigação sobre o recurso a ferramentas comunicacionais para suporte a conhecimento de marca são, normalmente, desenhados para a participação dos RH nos elementos intangíveis da identidade de marca organizacional (ex. valores, personalidade), sem lhes ser possibilitada a intervenção nos elementos de maior tangibilidade (ex. logotipo, símbolo, aplicações variadas);
- As atividades informais de *branding* que envolvem os RH e os motivam a participar na construção de artefactos tangíveis são, tendencialmente, individualistas, centradas no resultado alcançado por cada indivíduo, e não contemplam, de forma sistematizada, a possibilidade de criação coletiva, nem de partilha.
- A investigação na área científica do Design Participativo no que ao processo de design de marcas concerne, é reduzida, senão inexistente.

2.3. ABORDAGEM METODOLÓGICA

Identificadas a problemática, a relevância e as motivações que conduziram à realização da presente investigação, importa caracterizar as fases e os métodos que permitem validar o modelo, responder às questões apresentadas e, assim, construir novo conhecimento. Visto não existirem ainda resultados de investigação publicados nesta área em particular, a abordagem será de natureza indutiva, exploratória, iterativa e qualitativa, reconhecendo a existência de momentos de descoberta e, aproximando-se do paradigma construtivista, de contínua construção. Globalmente, a metodologia adotada assenta na Grounded Theory, valorizando as condições contextuais em que os fenómenos ocorrem, num processo indutivo de produção de conhecimento (Glaser & Strauss, 1967). Assim, a investigadora assume responsabilidade no papel da interpretação dos dados, conseguidos através das diferentes técnicas complementares que neste trabalho foram utilizadas.

O estudo empírico que conduziu à proposta final de um modelo assenta, essencialmente, na revisão da literatura através da Pesquisa Bibliográfica, e num Estudo de Caso, que assumiu como procedimentos técnicos os Inquéritos por Entrevista, para uma primeira verificação dos pressupostos do modelo, a construção de um Protótipo não-funcional, que pudesse expressar a componente tecnológica presente no modelo, e a realização de Grupos Focais, com o intuito de alcançar a sua validação não-experimental. Para tal, recorreu-se a critérios de qualidade como 1) o de validade de conceitos, relevante em situações de hermenêutica dupla (Morais, 2011), tais como as entrevistas e os grupos focais, nos quais foram, bilateralmente, prestados esclarecimentos sobre a terminologia usada, e relativamente aos quais foram mantidas respostas literais no momento de transcrição, 2) o de fiabilidade, recorrendo-se a guiões padronizados, tanto nas entrevistas, como nos grupos focais, e a software de análise de dados qualitativos, e 3) o de validade convergente, recorrendo-se à triangulação de dados, conforme descrita em 9.2.1. Momentos e Técnicas para o Processamento de Dados (pág. 208).

Assim, a Parte II deste documento enquadra teoricamente o tema selecionado, tendo para tal sido eleita a técnica de Pesquisa Bibliográfica. Carecendo de uma delimitação temporal, de modo a que o cronograma (Apêndice 1) fosse cumprido, a pesquisa bibliográfica foi iniciada em 2010 e terminada em junho de 2011 (com pequenas revisões pontuais ao longo dos trabalhos), envolvendo os seguintes objetivos:

- Caracterização atual da comunicação organizacional, nomeadamente quanto às teorias e modelos e quanto ao contexto comunicacional interno;
- Definição da noção de marca, elencando funções, componentes e contextos de uso;
- Caracterização das necessidades e impactos da participação nos RH em processos de (co)criação, com especial incidência nos aspetos cognitivos, afetivos e comunicacionais;
- Caracterização da mediação tecnológica em ambientes colaborativos, visando, nomeadamente, os aspetos que se relacionem com comunidades *online*;
- Análise crítica das informações recolhidas e da sua eventual correlação.

Na Parte III, Capítulo 9, são apresentadas, em pormenor, as técnicas e as ferramentas específicas utilizadas no caso de estudo, cujo contexto fenomenológico se centrou numa unidade de análise: a Universidade de Aveiro (UA). Contudo, o quadro metodológico desta investigação, ainda que planificado em detalhe, assumiu uma natureza flexível e de adaptação dinâmica às contingências que foram surgindo, tanto as intrínsecas, profundamente relacionadas com questões profissionais, como as extrínsecas, nomeadamente resultantes de condições conjunturais que não se previam no início dos trabalhos e que se alteraram no seu decorrer.

2.3.1. FONTES ADICIONAIS DE INFORMAÇÃO

O quadro de referência apresentado, tanto o nível teórico, como do ponto de vista metodológico, foi também construído com recurso a fontes adicionais de informação, algumas que envolveram decisões súbitas e que não se encontravam contempladas no plano inicial de trabalho:

- **Participação em Conferências e Seminários** — além de promoverem a possibilidade de divulgação do trabalho em desenvolvimento, estes eventos permitem a participação na e a exposição às diversas comunidades científicas ligadas a cada um dos domínios que esta tese encerra, permitindo contactar com pontos de vista diferentes e esclarecer dúvidas existentes no trabalho em curso. Neste contexto, são de destacar as conferências internacionais CIDAG 2010 (na área do Design), ECCI 2011 (nas áreas da Criatividade e Inovação), IADIS 2012 (na área dos Sistemas de Informação) e CMC 2013 (nas áreas da Comunicação Organizacional e do Marketing).
- **Participação em Cursos de Formação Especializada** — foram também frequentados cursos de elevada especificidade, de entre os quais se destaca o de WebQDA⁷ que se revelou da maior pertinência ao traduzir-se, posteriormente, na adoção deste *software* para a análise de conteúdo, de natureza qualitativa.
- **Participação em Concursos** — a participação no Prémio Idea Puzzle permitiu validar as opções metodológicas previamente apresentadas e o Concurso Aveiro Empreendedor Leva-te a Silicon Valley propiciou a apresentação sumária do protótipo a uma vasta comunidade de especialistas, em contexto não académico e internacional.

⁷ WebQDA – *Software* de Apoio à Análise Qualitativa, disponível em www.webqda.com

PARTE II — ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A segunda parte do documento enquadra teoricamente o tema nas áreas científicas, com referência aos quatro eixos de investigação transversais a esta tese e cujos contributos são, direta ou indiretamente, relevantes e condicionantes:

- a comunicação nas organizações,
- a marca organizacional,
- os recursos humanos e a exteriorização do seu capital humano, e
- a mediação tecnológica em ambientes colaborativos.

A cada um destes eixos será dedicado um capítulo que, no conjunto, serão tratados numa sequência considerada lógica, para uma melhor compreensão do recorte de temas efetuado, à luz das questões de investigação lançadas. A seleção de tópicos foi feita de acordo com os critérios da relevância dos termos e dos conceitos, o impacto pluridisciplinar, o poder heurístico e a sua abrangência.

Num quinto capítulo, considerado o capítulo agregador do enquadramento teórico (Capítulo 7), será apresentada a interligação que entre alguns destes eixos está já a ser considerada na literatura consultada; por um lado, procura-se consolidar a relevância da temática subjacente a esta investigação e, por outro, deixa-se antever os pressupostos que deverão nortear o modelo a ser proposto.

3. A COMUNICAÇÃO E AS ORGANIZAÇÕES

... man tends to pattern the stream of communicational events into an order which to him is familiar and predictable. This, however, presupposes selection and the criteria applied to this process of selection are anything but simple and obvious (Watzlawick & Beavin, 1967: 7).

3.1. TEORIAS E MODELOS DE COMUNICAÇÃO

A forma como, por volta dos anos 40 do século XX, as organizações encaravam a comunicação foi, poucos anos depois, largamente contestada na literatura académica. De facto, a comunicação, cujas mensagens se acreditava serem sempre recebidas com sucesso, caracterizava-se por ser um processo linear, mecanicista, unilateral, em que um emissor codificava e enviava uma mensagem, usando um determinado meio, através de um canal, atingindo um recetor, tido como uma entidade disponível, que compreendia o código e o descodificava. Este modelo empírico e simples baseava-se na Teoria da Agulha Hipodérmica (DeFleur, 1989), de grande relevância na década de 1930 e 1940, e a qual defendia uma relação direta entre as mensagens recebidas e o comportamento do recetor. Acreditava-se então que os media de massas — na altura ainda novos, com consequências desconhecidas — possuíam um poder de manipulação capaz de conduzir a humanidade a agir intencionalmente num certo sentido, sugerindo que todos os indivíduos que recebem a mesma mensagem se comportariam de forma mecânica e exatamente da mesma maneira. A comunicação era encarada como um processo onipotente, responsável por um conjunto de ações previsíveis que ocorriam numa audiência maciça, composta por indivíduos idênticos; era considerada não apenas um processo de transmissão de informação, mas também de sentido, desconsiderando-se os processos interpretativos e as trocas simbólicas.

De acordo com Morin (1991), todo o conhecimento opera por meio da seleção de dados significativos e rejeição de dados não significativos, em conformidade com um grupo de operações controladas por paradigmas — princípios ocultos/latentes que comandam a visão que as pessoas têm do mundo, durante um determinado período de tempo. O autor afirma que, antes da transformação de paradigma no Ocidente, fenómenos como a liberdade de expressão e a criatividade eram epistemologicamente condenáveis, rejeitados pelo pensamento cartesiano e pelo puritanismo clerical. Visto a ambiguidade e a imprecisão serem dados adquiridos, o paradigma da complexidade introduziu as ideias de desordem, de incerteza, de

multiplicidade, de aleatoriedade e acaso, em cada unidade do universo, contrariando as visões lineares e unidirecionais que vigoravam. Morin continua, explicando que o pensamento complexo aspira ao conhecimento multidimensional — porque o conhecimento completo ou fechado é inalcançável — de modo a que todo o tipo de elemento real já conhecido possa ser concebido como sistema (1991).

3.1.1. TEORIA SISTÉMICA E DA COMPLEXIDADE

A abordagem sistémica da comunicação integra a respetiva descrição dos elementos e dos processos, incluindo funcionalidades, dinâmicas e efeitos gerais sobre indivíduos ou sistemas comunicantes, num determinado contexto. A análise de sistemas complexos explora o comportamento de uma rede de pessoas, grupos, organizações ou outras entidades.

De acordo com Littlejohn (1999), os sistemas consistem em variáveis que estão relacionadas com outras variáveis, numa rede de relações, sendo que a mudança que ocorre numa variável gera mudança nas outras. Axelrod & Cohen (1999) referem que um sistema é composto por *objetos* ou *agentes* (as variáveis ou elementos que compõem o sistema), *atributos* (características dos objetos ou de todo o sistema), *relações entre os objetos* (responsáveis pela evolução e manutenção do sistema) e *envolvente* (universo no qual o sistema existe e sobre o qual interfere). Sobre os atributos, os autores identificam três classes: *localização* (onde os objetos existem ou operam), *capacidades* (comportamentos e competências dos agentes) e *memória* (informação ou conhecimento sobre experiências anteriores).

Os sistemas podem ser abertos ou fechados: o sistema fechado não efetua trocas com a envolvente, sendo orientado à desintegração, enquanto o sistema aberto recebe matéria e energia, devolvendo-as à envolvente, pelo que é orientado ao crescimento (von Bertalanffy, 1968 *apud* Littlejohn, 1999). Morin (1991) define “sistema” como um todo não reduzido à soma das suas partes mas, pelo contrário, dependente de uma fonte de alimentação externa e complexa, que fornece energia, matéria e informação, preparando-o para se tornar auto-organizador e autoecológico.

Baseados na teoria sistémica da complexidade, Drazin & Sandelands propõem a teoria da *autogenesis*, referindo que a auto-organização depende de uma estrutura (social, institucional, etc.) que é gerada pelas interações entre as diversas entidades que compõem o sistema (1992), interações essas que são governadas por regras que se alteram e se adaptam com o passar do tempo, fazendo com que as estruturas sejam momentâneas e os processos dinâmicos, e não propriedades estáticas dos sistemas (Drazin, Glynn & Kazanjian, 2004).

De facto, esta complexidade revelou que, no quotidiano, cada indivíduo representa um sistema aberto com várias funções sociais, com meta-perspetivas, e que cada indivíduo é, simultaneamente, criador-observador. Este conceito de complexidade também se aplica às organizações que, de acordo com Pinto, são:

... conjuntos de pessoas que trabalham coletivamente para um objetivo comum, através do desenvolvimento de atividades especializadas. (...) [A] comunicação cabe uma tarefa crucial que é a coordenação geral das capacidades da instituição (Pinto, 2008: 49-50).

Se o Universo se encontrasse em ordem pura, não haveria produção, inovação, nem evolução. Como assim não é, quanto mais complexa uma organização for, mais tolerante deverá ser à turbulência, providenciando aos seus RH a capacidade de tomar iniciativas e de participar, visando a resolução de problemas (Morin, 1991).

De facto, terá sido a teoria sistémica que permitiu a formalização de uma disciplina de Comunicação Organizacional, enquanto área científica (Pinto, 2008), visto ter conduzido ao surgimento de outras teorias que nela são fortemente baseadas, algumas das quais serão analisadas nos próximos tópicos.

3.1.2. TEORIA DAS TROCAS DE INFORMAÇÃO

A Teoria das Trocas de Informação e o respetivo modelo, de Shannon e Weaver, pretendem explicar a transferência de sinais entre equipamentos utilizados por humanos (por exemplo, os media de massas), sendo que uma fonte transforma a informação num sinal fisicamente transmissível (codifica), e um recetor transforma novamente esse sinal em informação (decifra o código, descodifica). Contudo, esta teoria, inspirada nas teorias dos sistemas e da complexidade, defende que a maior parte das situações com que os indivíduos se deparam não são previsíveis, e que a entropia é uma variável a considerar, já que a informação é vista como o número de hipóteses disponíveis que conduzirão o recetor a encontrar um resultado, denotando um certo grau de liberdade e, consequentemente, de incerteza (Littlejohn, 1999; Serra, 2007). Por sua vez, a redundância, segundo conceito fundamental desta teoria, assume um papel importante, servindo para compensar ou reduzir o ruído que pode afetar a mensagem, ou a distorção da mesma (Fiske, 1993). Considerando, então, que a informação corresponde a incerteza e a imprevisibilidade, a redundância é tida como certeza e previsibilidade, pelo que a redundância máxima corresponde ao mínimo de informação, e a informação máxima, ao mínimo de redundância (Serra, 2007).

Apesar de ter sido uma teoria com grande aceitação e que dominou o ensino dos elementos básicos da comunicação durante cerca de 50 anos, atualmente, a teoria matemática da informação encontra, com dificuldade, serventia no contexto da comunicação humana, dado i) não ter em conta o significado das mensagens — apenas a sua transmissão e receção — ii) não considerar a complexidade das mensagens que não são facilmente quebradas em sinais mensuráveis e observáveis (Littlejohn, 1999), e iii) também porque os recetores são tidos como utilizadores ou processadores de informação, sem envolvimento na cocriação de significados (Conrad & Haynes, 2001). Para além disso, ignora o contexto social, político, económico, tecnológico e organizacional.

3.1.3. CIBERNÉTICA

Em 1948, Norbert Wiener lança o conceito de Cibernética, destacando pela primeira vez, a relevância do *feedback* no processo de comunicação, desafiando a ideia de que um fator está na origem de outro de forma linear, passando a comunicação a ser tida como um processo circular adaptativo, em que o emissor se mantém atento às reações do recetor.

A Cibernética dita de “primeira ordem” refere-se ao modo como um sistema afere os seus efeitos e efetua os ajustes necessários, revelando-se um processo essencial na compreensão dos sistemas abertos, visto explicar a relação entre o todo e as partes, a interdependência entre sub-sistemas, a autorregulação graças às respostas e *feedback* recebido, e as trocas constantes com a envolvente (Littlejohn, 1999).

A Cibernética “de segunda ordem” defende a necessidade de um centro de controlo, contendo nele parâmetros relativos a determinados objetivos e capaz de exercer influência, no sentido de que os agentes do sistema alcancem os objetivos definidos; defende ainda que todo o sistema comporta uma forma de monitorizar o seu estado atual, informação essa que é prestada ao centro de controlo, e que este deverá estabelecer, por comparação (entre o objetivo ou sinal de referência e o *feedback* dado), a forma de intervir, no sentido de regular o sistema (Monge & Contractor, 2003). Esta visão da cibernética “de segunda ordem” é melhor compreendida quando se relaciona com o conceito de *autopoiesis*, introduzido por Humberto Maturana & Francisco Varela (1980) para designar a capacidade dos seres vivos de se automanterem, autoproduzirem e auto-organizarem, noção que encontrou aplicação na sociologia, através de Niklas Luhman, para quem “os sistemas sociais usam a comunicação como modo de reprodução *autopoietica*” (1986: 174).

Gerbner, que defende que “o conteúdo é a moeda de troca da comunicação” (1958: 85), aceita esta complexidade e propõe um modelo que quebra a receção simples e linear de mensagens, considerando a perceção como uma parte ativa da interpretação, consistindo esta em três áreas: a *seleção* — focalizada na atenção dos indivíduos — o *contexto* — que permite atribuir significado aos componentes da mensagem, determinando o modo de interpretação —, e a *disponibilidade* — relativa à quantidade e à relação entre a quantidade e a intensidade dos componentes da mensagem, necessárias para que estes possam ser percebidos (Fiske, 1993; Manucci, 2005). De um ponto de vista organizacional, esta perspetiva pressupõe que a organização mantém o controlo sobre as mensagens que gera, mas trata a perceção como algo incontrollável, por ser o que permite aos indivíduos uma reação aos estímulos comportados pela mensagem, e que depende das expectativas, experiências ou escalas de valor, que operam como filtros na construção do significado.

3.1.4. SEMIÓTICA

A Semiótica, ciência que estuda os sinais, é incontornável num contexto como o das marcas. Numa organização, os sistemas de linguagem ou discursos, retratam os valores identitários: por exemplo, na Walt Disney Companies todos os membros são “membros do elenco”, evocando a necessidade de estar sempre no “palco” com a melhor “atuação” possível (Higgins & McAllaster, 2004). Os discursos, segundo Heracleous & Barrett (2001) *apud* Heracleous (2002), são conjuntos de ações comunicativas, tanto verbais como textuais, padronizados e caracterizados por certos aspetos estruturais, construtores da realidade e dos significados organizacionais. Com o seu vocabulário próprio, metáforas, sinalética e estratégias de retórica, os discursos demonstram o universo conceptual de uma determinada entidade, mas são também um meio de influenciar esse mesmo universo (Heracleous, 2002). Littlejohn (1999) afirma que os sinais são a base de toda a comunicação: o sinal designa algo diferente de si mesmo e o significado que é gerado é o elo de ligação entre o objeto representado e o sinal propriamente dito. Este autor refere ainda que Charles Peirce, fundador da Semiótica moderna, entende a *semiosis* como a relação, em tríade e bidirecional, entre um sinal ou signo, um objeto e um significado, que existe num interpretante (Figura 3.1).

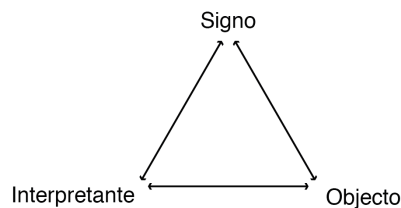


Figura 3.1 — Modelo de Peirce

Adaptado de Fiske (1993)

Peirce terá ainda distinguido três tipos diferentes de sinal: o *ícone*, no qual o significante mantém uma relação de semelhança com o referente ou objeto significado; o *índice*, em que o significante está, de alguma forma (física ou causal), diretamente ligado ao referente, e o *símbolo*, em que o significante não se assemelha ao referente, uma vez que a sua relação é puramente convencional ou arbitrária (Benoit, 1995).

Para Ferdinand de Saussure, o signo ocupa uma posição de destaque (Fiske, 1993). No seu modelo (Figura 3.2), o signo é composto pela sua forma física perceptível (significante) e pelo conceito mental que os indivíduos geram e que ao signo está associado (significado), mas a relação entre o signo e a realidade (objeto/referente) ocorre apenas através desses conceitos nas mentes dos indivíduos (*idem*).

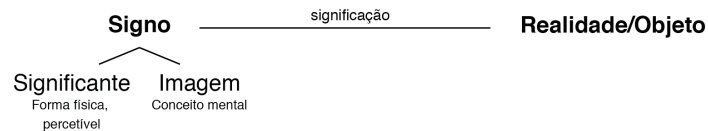


Figura 3.2 — Modelo de Saussure

Adaptado de Fiske (1993)

A metáfora é um dos recursos de linguagem que mais corporiza este modelo, recorrendo a signos. Na grande maioria das interfaces gráficas — GUI (Graphic User Interface) — tais como os bem conhecidos sistemas operativos, ou as mais comuns aplicações, as metáforas surgem na forma de ícones gráficos. As próprias marcas são metafóricas e fazem uso desta relação denominada *semiosis*. Heracleous (2002) entende que as metáforas constituem um recurso capaz de potenciar novas formas de olhar para as situações existentes e que o seu potencial criativo ajuda a tornar mais concretas e compreensíveis as situações menos estruturadas. Pitt (2001) afirma que o pensamento metafórico exerce uma grande influência na subjetividade humana, pois ajuda a simplificar a realidade mais complexa. Já Aristóteles, no ano 350 a.C., acreditava que as palavras comuns transmitem apenas aquilo que já sabemos, e que é graças ao pensamento metafórico que conseguimos apreender algo de novo (Martinec & Van Leeuwen, 2009). Heracleous (2002) refere que as metáforas moldam o pensamento, projetando “implicações associadas” de um assunto considerado secundário, num assunto tido como principal: são mais facilmente memorizadas, pois apelam às emoções, ao intelecto, à imaginação e aos valores (Conger, 1991 *apud* Heracleous, 2002).

3.1.5. TEORIA DO CONTROLO DISCRETO E DA IDENTIFICAÇÃO

A Teoria do Controlo Discreto e da Identificação, proposta em 1983 por Tompkins e Cheney, baseia-se no facto de as organizações se definirem por processos inerentes de tomada de decisão. Barker & Cheney (1994) referem que o controlo nas organizações é uma forma de disciplina que mantém a ordem e a consistência, e que se alcança através do poder. É conseguido pela normalização de comportamentos, tornando naturais e exequíveis certos procedimentos circunspectos, tais como o número de horas de trabalho a cumprir, algo que os indivíduos podem autocontrolar, ou o tipo de linguagem a utilizar, implicando disciplina nas relações sociais e em grupo (Littlejohn, 1999).

Members, while engaged in decision-making activity, may echo the premises propounded by the organization, modify them, or communicate premises obtained from another source. The organization may then respond to these decisions as favorable or unfavorable in light of its interests. The decision-making process is thus continually being re-created by both the organization and its members (Tompkins & Cheney, 1983:124 apud Conrad & Haynes, 2001:59).

De acordo com Conrad & Haynes (2001), a identificação faz parte do processo de controlo discreto em dois aspetos:

- permite aos membros lidarem mais facilmente com as exigências de situações, por vezes múltiplas e incongruentes, participando em ações que lhes são significativas;
- torna-os mais suscetíveis às persuasões internas, facilitando o inculcar de decisões e de premissas que são inerentes à ideologia organizacional, restringindo-lhes, contudo, a liberdade.

Littlejohn (1999) acrescenta que, de acordo com esta teoria, as organizações devem definir um modo de induzir nos RH (cujos interesses individuais são variáveis) uma identificação comum com a organização, num processo que, no limiar, se pode transformar em internalização (*vide* 3.3.5.1. Identificação e Internalização, pág. 49).

3.1.6. TEORIA CRÍTICA

A Teoria Crítica tem a sua génese em 1982, e é primeiramente veiculada num artigo de Stanley Deetz, para quem os significados individuais são partilhados e o nível de envolvimento dos RH, a uma organização, é crítico. Uma das teses que suporta esta teoria é a da Ideologia Dominante, em que os processos de comunicação encorajam os membros a materializar as suas características essenciais; a emancipação ocorre quando os indivíduos se consciencializam das práticas comunicacionais que privilegiam os seus interesses (Papa, Arwal & Singhal, 1995 *apud* Conrad & Haynes, 2001). Esta perspetiva parte da crença de que os indivíduos possuem competências para moldar a sua realidade, e que essas competências são corporizadas pelo envolvimento e pela participação (Deetz, 1982).

Conrad & Haynes (2001) esclarecem que a era pós-modernista vem expandir a importância da Teoria Crítica, caracterizando-se pela rejeição da noção modernista que entende ser possível encontrar soluções racionais para os problemas sociais e organizacionais; na verdade, para a corrente pós-modernista, o mundo é demasiado complexo, instável e fragmentado, impossibilitando que possa ser explicado adequadamente por uma grande e única narrativa/teoria. Os autores acrescentam que:

- A vida, nas organizações e em sociedade, é considerada um processo de negociação entre as tensões e contradições que decorrem da relação entre a ação simbólica e a estrutura social/organizacional, num dado local e num determinado momento (contexto);
- A identidade é considerada um processo ténue e emergente — os atores sociais deparam-se com múltiplas e conflituosas identidades;
- A resistência é concebida como estando sempre presente e, perante qualquer prática ou ação, ocorrerá sempre, pelo menos, um movimento de oposição;

- O poder reside nas práticas comunicacionais e na formação do conhecimento organizacional.

3.1.7. INTERACIONISMO SIMBÓLICO

Sem dúvida, o foco havia mudado, da transmissão da mensagem ou informação, para uma crescente preocupação com a participação dos diversos agentes comunicantes no processo de criação de significados. O Interacionismo Simbólico, cunhado em 1969 por Herbert Blumer, é, para Putnam & Fairhurt (2001) uma meta-teoria que inclui uma variedade de escolas de pensamento. Os autores explicam que, nesta corrente, os indivíduos agem perante os outros, de acordo com significados que derivam de interações sociais, as quais, por sua vez, estão enraizadas nos símbolos e na linguagem. De acordo com Littlejohn (1999), os significados, construídos por cada indivíduo, são o resultado da interação com outros, e a comunicação não é possível sem a partilha dos significados dos símbolos usados em sociedade; a ação é um produto dos significados que resultam da interação entre indivíduos, logo as estruturas e as práticas organizacionais emergem dessas interações e negociações.

É chegada, então, a altura de, no contexto deste enquadramento, introduzir o conceito de *Interatividade*. De acordo com Rafaeli (1988) *apud* Serra (2007), a interatividade não é uma propriedade dos media, mas sim uma variável de sequências comunicativas, que se configura como o grau de profundidade em que, num determinado conjunto de trocas comunicativas, uma terceira ou posterior mensagem está relacionada com o conteúdo e referências de mensagens anteriores. Ou seja, na perspetiva dos interacionistas simbólicos, todas as mensagens tomam em consideração as mensagens precedentes, mas também os modos como as mensagens anteriores foram reagindo umas às outras (Holmes, 2009), defendendo que é o significado que determina a ação.

Assim, depreende-se que, é com base na interpretação que faz dos símbolos percecionados, que o indivíduo define as suas ações ulteriores, ideia que remete para os conceitos defendidos pela Escola de Palo Alto. De facto, Bergen & Braithwaite (2009) referem que, já em 1963, Erving Goffman afirmava que as identidades que os indivíduos procuram reclamar para si mesmos são criadas em interações com os outros.

3.1.8. TEORIA ORQUESTRAL DA COMUNICAÇÃO

Goffman foi um dos investigadores de maior destaque da Escola de Palo Alto⁸. Propõe a noção de *copresença*, defendendo a importância que as situações e o contexto em que a comunicação ocorre têm nas interações entre indivíduos. Para este autor, centrado apenas na

⁸ Nome pelo qual ficou conhecido o Mental Research Institute, unidade de investigação nas áreas de Psicoterapia e Psiquiatria, fundada em 1959, em Palo Alto, Califórnia.

comunicação Face-a-Face, quando um indivíduo se encontra em presença de outros, estes tendem a recorrer a informações que já possuam a seu respeito ou, no caso de não as possuírem, a procurar obter informação sobre aquele, de modo a perceberem a situação em que se encontram, saber o que deles é esperado, e ajustar o seu comportamento ao contexto em que percecionam estar envolvidos (Goffman, 2005).

De facto, para Watzlawick, Beavin & Jackson (1967), a comunicação não se limita a ser veículo ou manifestação que transmite informação, mas é também um indutor de comportamentos. Os autores recusam a conceção linear da comunicação como “telégrafo”, concebendo-a como um sistema, ou como uma “orquestra” (Serra, 2007) e, como não admitem a possibilidade de existência do não-comportamento, adiantam ser impossível não comunicar. Assim, propõem que um modelo de comunicação sistémico tem de incorporar os seguintes axiomas:

- **Axioma 1 — Impossibilidade de não comunicar** — independentemente do que é dito ou feito, as entidades não conseguem não comunicar: o silêncio ou a inatividade não são exceções, o que indica que, numa situação de interação, qualquer comportamento serve de mensagem (porque pode ser interpretado pelos outros), podendo conduzir a uma reação de sua parte.
- **Axioma 2 — Importância do conteúdo e do contexto** — toda a comunicação possui conteúdo e aspetos relacionais, sendo que estes permitem classificar e caracterizar o conteúdo, indicando como deve ser interpretado ou compreendido.
- **Axioma 3 — Possibilidade de comunicação analógica e digital** — a comunicação humana envolve tanto a modalidade analógica como a digital, podendo as mensagens ser expressas através destas duas formas: a analógica exprime sentimentos e tom (comunicação não-verbal) e a digital exprime informação (comunicação codificada).
- **Axioma 4 — Relevância da pontuação na sequência comunicacional** — a sequência dos factos de interação define a natureza de uma relação, ou seja, uma sequência de comportamentos comunicacionais pode ser emoldurada e organizada de diversas formas, assumindo, por consequência, diversas versões em cada participante.
- **Axioma 5 — Existência da interação simétrica e da interação complementar** — as relações seguem os padrões da simetria e da complementaridade, baseados na similitude ou na diferença entre trocas comunicacionais. Numa relação complementar realça-se a existência de níveis diferenciados entre os indivíduos; na relação simétrica os protagonistas assumem um mesmo estatuto ou um estatuto muito semelhante.

Esta perspetiva dos autores da intitulada “nova comunicação” foi criticada por Luhmann com a sua teoria da Improbabilidade da Comunicação, segundo a qual a impossibilidade da não comunicação só é aplicável nos sistemas de interação presencial, defendendo que, cada vez mais entidades emissoras e recetoras não partilham um contexto de copresença, pelo que as primeiras não têm garantias de que as segundas percecionarão as suas mensagens. Luhmann acrescenta que, mesmo nos casos em que as entidades recetoras percecionam a mensagem e lhe atribuem o significado tido como correto, não há garantia de que estas adotem a informação colhida como premissa dos seus comportamentos (Serra, 2007).

3.1.9. MODOS DE COMUNICAÇÃO

De facto, a comunicação Face-a-Face (F-a-F) é o modo comunicacional a que Goffman dedicou os seus estudos sobre a copresença os quais, inevitavelmente, influenciaram os cinco axiomas da Teoria Orquestral da Comunicação. Dir-se-ia que esta teoria tinha como objetivo descrever o modo de comunicação F-a-F.

De acordo com Ocker & Fjermestad (1998), por tradição, a comunicação F-a-F tem sido a mais investigada e, no contexto organizacional, tida como uma componente essencial. Contudo, as novas tecnologias têm permitido, aos grupos e às organizações, a condução do trabalho e da colaboração, através de outras formas que vão muito para além dos encontros presenciais. Originalmente, a Comunicação Mediada por Computador (CMC) era definida como comunicação humana processada através de dois ou mais computadores em rede, usando serviços como o *email*, os *chat rooms* e o *instant messaging* mas, à medida que a tecnologia se tornou mais penetrante e acessível, outras formas de CMC começaram a ser analisadas, tais como os *weblogs*, o *visual chat*, e as páginas Web, chegando mesmo a incluir sistemas de tomada de decisão em grupo (Lengel, 2009).

A CMC foi, naturalmente, comparada à F-a-F e fortemente criticada. O axioma da Teoria Orquestral da Comunicação que defende a possibilidade da comunicação analógica ocorrer em simultâneo com a comunicação digital foi, para alguns críticos, aquele que mais reflexão mereceu. Kiesler, Siegel & McGuire (1984) *apud* Walther (2007) argumentam que os atributos físicos, tais como a aparência e a voz, providenciam a informação a partir da qual os indivíduos constroem as primeiras impressões, o que denota uma preocupação evidente com o início de relacionamentos e não tanto com relacionamentos já existentes, nos quais existe já um histórico de interações e impressões que está consolidado, graças a interações, tanto pelo modo F-a-F, como pelo modo CMC. Outros, como Thurlow, Lengel & Tomic (2004), argumentam que a CMC é antissocial, pois consideram que pode ter um efeito devastador na vida real e nas relações não mediadas pela tecnologia; Nardi & Whittaker (2002) entendem que a comunicação F-a-F é requisito essencial para que colegas de trabalho possam relacionar-se e trabalhar com eficácia, já que só assim lhes é possível monitorizar as atenções e as disponibilidades uns dos outros.

Mas Walther (2007) revela estudos empíricos que comprovam que a CMC conduz a relações mais positivas, ao longo do tempo, se comparada com a F-a-F, tendo como base a combinação de determinados atributos dos media, fenómenos sociais (como as amizades e as comunidades *online*) e processos sociopsicológicos, permitindo-lhe corroborar a sua proposta de 1996 de que a CMC se pode tornar hiperpessoal (*vide* 6.1.1. O Modelo Relacional e a Comunicação Hiperpessoal, pág. 143). Lengel vem, mais tarde, admitir a importância da CMC como meio de interação social (2009).

Acresce que alguns investigadores entendiam as limitações apresentadas pelos críticos como libertadoras. Em vez de sabotarem a comunicação, a falta de pistas e de marcadores de identidade melhoram-na porque derrubam barreiras resultantes de racismo, ideais sociológicos,

homofobia e outras injustiças sociais, equalizando o estatuto social dos comunicantes, possibilitando que participem todos de igual forma e com os mesmos direitos (Lengel, 2009).

No âmbito desta investigação, a CMC assume uma importância extrema, já que a sua configuração e relação com a participação dos RH na criação de artefactos de marca organizacional é um dos pressupostos de raiz.

3.1.10. TEORIA DAS REDES

A Teoria das Redes, da corrente pós-modernista, refere-se ao modo através do qual é feita a construção da realidade social de uma organização, evidenciando o facto de que as redes não são apenas instrumentais, mas também culturais, e de que é, através das redes, que se exerce o poder e a influência, tanto com origem na gestão formal, como informalmente, quando exercidos entre os membros organizacionais (Littlejohn, 1999).

De acordo com Monge & Contractor (2003), as redes são estruturas sociais e padrões de contacto que possuem as características de um sistema aberto; são criadas por via da comunicação entre indivíduos e grupos e podem, virtualmente, tocar todos os aspetos da comunicação organizacional. Os autores explicam que a ideia central na Teoria das Redes é a de que existem linhas previsíveis de comunicação entre os indivíduos, já que a comunicação, nomeadamente a comunicação organizacional, opera de acordo com regras explícitas e implícitas que determinam como, onde, com quem e o quê comunicar.

Littlejohn (1999) acrescenta que as redes nas organizações podem apresentar diversas qualidades: a *dimensão*, que se mede pelo número de indivíduos, a *centralidade*, que se refere ao grau de facilidade com que os indivíduos têm acesso uns aos outros (sendo que quanto mais central for a posição ocupada na rede, maior a facilidade com que se chega a outras entidades), a *densidade*, que define a força das ligações existentes e das potenciais relações, e a *multiplexidade*, referente às várias funções da rede (ou de parte desta), como sendo o de servir propósitos laborais, sociais ou até familiares. Assim, dentro de uma mesma organização, o mesmo indivíduo pode pertencer a mais do que um grupo que, por sua vez, pode estar ligado a outros, de diversas maneiras, já que as organizações consistem em diversas estruturas.

As organizações contemporâneas apoiam-se, cada vez mais, em tecnologias de informação como plataformas para os seus principais processos de trabalho, com múltiplas ligações que estabelecem relações e interfaces, tanto técnicas como sociais, entre as organizações e os seus pares ou as suas partes (Jin & Robey, 2008). Esta abordagem assume diversas denominações tais como *e-business*, *organização virtual* e *organização aumentada*, entre outras (idem), mas é esta última que surge como particularmente interessante, no sentido em que as organizações se tornaram necessariamente mais dependentes de outras entidades, para a correta utilização dos seus recursos e para a realização de alguns dos seus processos mais vitais, *i.e.* a rede das organizações “aumentou”, necessariamente.

De acordo com Monge & Contractor (2001), as organizações em rede são compostas por um conjunto de entidades com ligações que as unem umas às outras, geralmente organizadas em torno de uma organização central, uma suprainstituição, cuja principal função é a ligação desses outros organismos e a coordenação das suas atividades. Esta perspectiva organizacional distingue-se das estruturas funcional, multidepartamental e em matriz porque, em vez de resumir os aspetos de produção a uma linha hierárquica de uma única organização, cria um conjunto de relações e de redes de comunicação com diversas entidades, cada uma contribuindo para o valor do produto ou serviço a criar, mas também porque todas essas entidades reconhecem a sua interdependência e estão dispostas a partilhar informação e a cooperar umas com as outras, de modo a manter as suas posições na rede. Os autores acrescentam que os membros dessas redes são geralmente incentivados a assumir um papel proativo na melhoria do desempenho em geral e não apenas a completar as suas obrigações contratuais. Em boa verdade, as organizações precisam agora de colaborar em aspetos que ultrapassam as suas fronteiras físicas e organizacionais.

Estas redes de comunicação criaram, então, a noção de *organização aumentada* ou *em rede*, em que os limites das organizações já não são tão evidentes visto, em alguns casos, encontrarem áreas de interseção: apoiadas nas tecnologias da comunicação, partilhando conhecimento, objetivos, recursos e pessoas (Monge & Fulk, 1999).

3.2. ANÁLISE CRÍTICA

Eisenberg (2009) descreve que, à medida que as estruturas de hierarquia vertical se foram fragilizando e as novas tecnologias da comunicação sugeriam novas oportunidades de conectividade entre os indivíduos, emergiu uma nova concepção de coordenação que veio substituir a ideia de “organizar” (com o objetivo da estabilização) pela de “processo contínuo de organizar”, o que, no contexto institucional, vem colocar a comunicação como o processo através do qual as organizações se organizam, por *autopoiesis*. Nesta perspectiva, Deleuze & Guattari (1987), apropriam-se do conceito biológico de *rizoma* para o atribuir à sociedade que dizem ser “rizomática”, dadas as suas características de rede descentralizada, desierarquizada e democratizadora das relações sociais.

Assim, a Teoria Sistémica afigura-se como de elevada pertinência no âmbito desta investigação por concentrar alguns dos elementos que se prevê virem a ser relevantes para o trabalho a desenvolver, dotando-o de caráter pós-modernista:

- a noção de sistema aberto, com as trocas que lhe são inerentes, assumindo a complexidade da envolvente e a influência que o contexto mutável tem sobre a comunicação humana (Teoria Sistémica e da Complexidade);
- o *feedback* como fator essencial à regulação do sistema (Cibernética);
- a presença do conceito de poder e das normalizações que existem nos símbolos e na linguagem, sendo estes, no entanto, processos dinâmicos, sujeitos à arbitrariedade (Semiótica, Teoria do Controlo Discreto e da Identificação e Interacionismo Simbólico);
- a flexibilidade inevitável da estrutura sobre a qual o sistema assenta (Teoria Crítica);
- a mutabilidade do contexto das redes e a dinâmica das normas como responsáveis pela contínua construção de significados intersubjetivos (Teoria das Redes);
- a participação proativa — conhecida como *comportamento pró-social*, ou *cidadania organizacional*, esta participação refere-se a atitudes voluntárias e individualmente controladas, que vão além das expectativas contratuais e que não são recompensadas por qualquer sistema de gratificação laboral; contudo, esta forma de altruísmo reforça e melhora a performance da organização (Burmann & Zeplin, 2005), visto:
 - propiciar um processo de identificação livre e mais espontâneo (Teoria das Redes);
 - permitir a valorização, no sentido da colaboração e partilha, das competências dos RH enquanto membros da rede, adotando o conceito de inteligência coletiva de Pierre Lévy (1997);
 - os próprios RH fomentarem as práticas comunicacionais, quando se consciencializam de que estas privilegiam os seus próprios interesses (Teoria Crítica).

Uma análise da comunicação, no contexto organizacional, sob esta ótica relacional, tem de considerar a relação entre os agentes que constroem significados a partir das interações que estabelecem com as trocas simbólicas, em modo F-a-F, ou mediadas por diferentes tecnologias, em determinado contexto. É através da interação entre os fluxos de informações que as redes de relações potenciam a comunicação entre diversas entidades que podem ser, simultaneamente, produtoras e consumidoras de conteúdos, e que se encontram, sistematicamente, em processo de construção/desconstrução, em constante organização.

Neste trabalho, considera-se que, tratando-se de uma visão sistêmica e *autopoietica*, em que a interatividade assume um papel preponderante e em que a comunicação é tida, não como bilateral, mas em rede, de muitos para muitos, a axiomática de Watzlawick e seus colegas (nomeadamente no que refere ao primeiro e mais controverso axioma) tem fundamento e aplicabilidade, tanto na comunicação presencial, como na comunicação tecnologicamente mediada. Nesta, o contexto relacional tem implicações sobre o conteúdo, o grau de interatividade e de simetria influencia a participação, a comunicação codificada e a não verbal são possíveis e a percepção de atividade ou inatividade pode conduzir a ações, ou não, sendo, tanto um caso como o outro, formas de comportamento.

Afirma-se, pois, que esta rede complexa pode dizer respeito, não apenas a uma visão macro, envolvendo várias entidades que operam em conjunto, partilhando um ou mais objetivos, mas também a uma estrutura que se registe numa única organização (Hatch & Cunliffe, 2006) — à luz de uma determinada marca, que torna tangível uma determinada identidade — e na qual os indivíduos possuem competências para moldar mutuamente a sua realidade, competências essas que são corporizadas pelo envolvimento e pela participação.

3.3. DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Para Manucci (2004), a comunicação formal numa organização, se encarada de forma estratégica, deve implicar a gestão da incerteza, o que pressupõe ultrapassar as técnicas de persuasão e o monólogo em que algumas organizações estruturam toda a sua comunicação. Bernstein (1984) afirma mesmo que, de uma forma geral, algumas organizações se mostram relutantes em declarar publicamente os seus objetivos e desejos de futuro, com receio de que os mesmos possam ser entendidos como intenções de poder, acrescentando que, no entanto, a opção pelo silêncio lhes é pouco benéfica, pois a ausência de mensagens é preenchida por estereótipos avulsos, criados pelo recetor e sobre os quais as organizações não têm qualquer tipo de controlo — ou seja, é-lhes impossível não comunicar.

Bernstein (idem) defende ainda que, numa organização, a comunicação formal e intencional, fortalece internamente a moral, informa os membros sobre o estado, a estrutura e as pretensões da organização, focaliza as diversas atividades num objetivo claro e comum, distingue normas, atrai novos colaboradores, fornecedores e investidores, informa o corpo acionista sobre a *performance* financeira, mantém e alimenta a identidade organizacional.

Também neste contexto, Deetz (2001) refere que a comunicação pode ser encarada como uma forma de descrever e explicar as organizações e os seus processos, a produção de estruturas sociais, os estatutos psicológicos, as categorias dos seus RH e o conhecimento, sendo que a identidade é cada vez mais mutante, graças a uma sociedade cada vez mais heterogênea, global e teleconectada. Por esse motivo, as forças de estabilização da identidade nas organizações perdem-se, podendo levar a situações de liberdade descontrolada (como nos casos de *culture jamming*) e de maior ou menor insegurança.

Assim, a comunicação organizacional, que ocorre em ambientes de grande complexidade e incerteza, deve ser considerada como um processo social básico, que alimenta e define o que a organização é (identidade) e o seu modo de estar e de fazer as coisas (cultura), garantindo que estes se alinham continuamente com a forma como as audiências a veem (imagem) e com o que a organização almeja vir a ser (visão).

3.3.1. IDENTIDADE

A aceitação da ideia de organizações com identidade tem vindo gradualmente a suplantir a teoria de que a identidade é uma circunstância estritamente individual e humana.

Em 1994, o International Corporate Identity Group (ICIG) gerou uma declaração (The Strathclyde Statement) daquilo que entende ser a identidade de uma organização, tendo como principais protagonistas alguns dos académicos e profissionais mais relevantes na área, tais

como Balmer, J.M.T., Bernstein, D., Day, A., Greyser, S., Ind, N., Lewis, S., Ludlow, C., Markwick, N., van Riel, C.B.M., Thomas, S.:

*Every organization has an identity. It articulates the corporate ethos, aims and values and presents a sense of individuality that can help to differentiate the organization within its competitive environment. When well managed, corporate identity can be a powerful means of integrating the many disciplines and activities essential to an organization's success. It can also provide the visual cohesion necessary to ensure that all corporate communications are coherent with each other and result in an image consistent with the organization's defining ethos and character. By effectively managing its corporate identity an organization can build understanding and commitment among its diverse stakeholders. This can be manifested in an ability to attract and retain customers and employees, achieve strategic alliances, gain the support of financial markets and generate a sense of direction and purpose. Corporate identity is a strategic issue. Corporate identity differs from traditional brand marketing since it is concerned with all of an organization's stakeholders and the multi-faceted way in which an organization communicates.*⁹

Bernstein (1984) afirma que o conceito de identidade reflete o sentido de essência e caráter único, sugerindo que cada organização possui uma personalidade própria, o que permite prever que parte da estratégia de qualquer organização terá como intuito manter estável a sua identidade ao longo do tempo. Numa abordagem semelhante, de perspetiva essencialista, Albert & Whetten (1985) afirmam que a consciência do fenómeno designado por ‘identidade organizacional’ ocorre sempre que os membros de uma organização colocam a si mesmos questões como *Quem somos?* ou *O que queremos ser?*, sendo a identidade organizacional a compreensão daquilo que é central, permanente, estável, constante e distinto no caráter de uma organização.

Alguns autores, dada a consciência de dois níveis de interpretação do termo ‘identidade’ — um mais profundo, referente a caráter, e outro mais visível, preocupado com a manifestação do primeiro — entendem que, de facto, a identidade pode assumir dois valores. Para Baker e Balmer (1997), esta dicotomia está no que se define por Escola Visual e por Corrente Estratégica. A primeira é focalizada nas manifestações visíveis e tangíveis, acrescentando-se à componente de expressão gráfica (nomes, símbolos, logotipos, e esquemas cromáticos), os edifícios, a arquitetura, o design dos equipamentos e dos produtos, as embalagens e ainda os sons e os cheiros. A Corrente Estratégica da identidade focaliza-se na ideia central da organização, incluindo-se aí a visão, a missão e a filosofia organizacionais. Assim, e de uma forma resumida, sob este ponto de vista, o conceito de identidade refere-se ao(s) modo(s) como cada organização se exprime e se diferencia das restantes, baseando-se naquilo que é, mas refere-se também ao posicionamento ou postura que pretende assumir ou alcançar em situações de futuro.

Lambert (1989) sugere um modelo de apresentação da identidade organizacional a que chama “*iceberg da identidade*” (Figura 3.3) pois, para ele, a identidade possui dois níveis: aquele que

⁹ Esta é uma versão revista da declaração original, proclamada a 18 de fevereiro de 1995, ano em que esta entidade foi aprovada pela Câmara dos Lordes.

se encontra acima da superfície, tangível, que simboliza todos os elementos físicos da identidade (logos, cores, *slogans* e respectivas aplicações); e outro, submerso, intangível, de uma proporção muito superior e não visível, onde estão simbolizadas as forças naturais da organização, como o estilo da gestão, a estrutura, os comportamentos, os procedimentos, que apenas são observáveis através da parte à superfície, exatamente como num *iceberg*, cuja secção emersa profetiza um imenso corpo imerso.

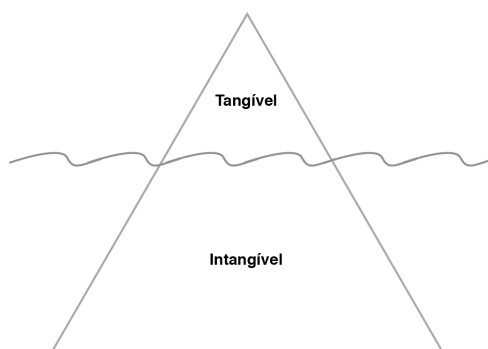


Figura 3.3 — Iceberg da Identidade

Adaptado de Lambert (1989)

Numa perspetiva idêntica, mas mais instrumentalizada, Olins (2002), consultor de identidade organizacional e de marcas, afirma que a identidade é a manifestação e apresentação tangíveis da personalidade de uma organização, aquando das suas muitas transações diárias (compras, vendas, contratações, despedimentos, promoções, publicidade). Para Dowling (2001), essa apresentação é efetuada através de nomes, símbolos, logotipos, tipos de letra, *slogans* e esquemas cromáticos.

A identidade pode, assim, ser vista como um veículo, através do qual o caráter de uma organização é levado a diferentes audiências, e representa os modos como a organização comunica sobre si mesma e como escolhe vir a ser identificada e percebida pelos seus públicos. Com efeito, as investigações mais recentes, que encaram a identidade como uma construção que reflete as perceções que as audiências possuem sobre as características de uma dada organização, reconhecem a instabilidade, complexidade e heterogeneidade dessas perceções, o que leva a que a identidade organizacional seja considerada dinâmica e evolutiva (Gioia, Schultz & Corley, 2000), à medida que o caráter da organização se adapta à envolvente.

Balmer (2002), que aceita a noção de complexidade, afirma que gerir a identidade requer muito mais do que expor e compreender os atributos de uma organização; implica contemplar a filosofia, os valores e o conhecimento, particularmente sensíveis a mudanças, a interações várias, ou a expectativas goradas. Contudo, o autor sublinha que a envolvente e as audiências não devem ser consideradas partes da identidade, mas antes fortes influências, capazes de afetar os vetores que a compõem.

A identidade é composta e definida por contextos diversos — as heranças e raízes da organização, as suas competências-chave, os seus RH e respectivas personalidades, os seus valores e prioridades, as suas performance e realidade (Aaker, 2004) — e, portanto, parametrizada pelas lembranças, memórias, rotinas, pelos êxitos e fracassos e por todo o conjunto cumulativo de fatores que definem aquilo que a “organização é” (Manucci, 2005). Esta lógica e estes recursos constituem-se e afirmam-se ao longo do tempo, conferindo à organização uma continuidade que permite aos seus funcionários, parceiros, públicos específicos e à sociedade em geral, identificarem-na e, em certos casos, com ela se identificarem.

Assim, a identidade organizacional é constituída por um conjunto de representações simbólicas, e é também influenciada pelas audiências, internas e externas, o que faz com que seja não uma atribuição, mas o resultado de um fluxo relacional e fluído de informações, cognições e emoções que se orientam para o seu interior, partindo de entidades diversas (Ruão, 2006). Por este motivo, a identidade muda de acordo com os contextos e com a interação social, estando em permanente construção.

3.3.2. CULTURA, ARTEFACTOS E VALORES

A cultura só existe quando uma organização possui um certo grau de sentido de identidade, quando o modo de proceder é observável, compreensível e sustentável (Ind, 2007), servindo assim de orientação e referência contextual para a reflexão coletiva e partilhada sobre *quem somos nós?*

Nas organizações, a cultura assume-se como responsável pela tradução dos valores, determinando a visão e missão, controlando a forma como a estratégia, a estrutura e os sistemas de participação e comunicação são implementados (Dowling, 2001). A cultura é, pois, uma característica interna e, segundo Uttal (1983), um sistema de valores partilhados — que define aquilo que é importante — e um conjunto de crenças e rituais — que define os modos de ser e de estar — ambos interagindo com os RH, com as estruturas e com os sistemas de uma organização, no sentido de produzir normas comportamentais.

Todas as organizações possuem um conjunto de regras que lhes permitem desempenhar diariamente o seu papel. Essas regras compõem canais de comunicação parcialmente codificados e, por tal, minimamente explícitos mas, não em menor proporção, também tácitos: Moingeon & Ramanantsoa (1997) referem-se a produtos simbólicos (artefactos) que são estudados e implementados, no sentido de se compreender essas metodologias, e a comportamentos que são rotina e memorizados pelos membros de uma organização.

A definição de artefacto não é única nem clara na literatura consultada. De acordo com o DeltCI (Dicionário Eletrônico de Terminologia em Ciência da Informação)¹⁰, artefacto “... pode significar, por extensão, o produto tridimensional concebido e manufaturado pelo ser humano antes e depois da revolução industrial. Usa-se em Ciência da Informação como sinónimo de documento ou livro”. Contudo, a redução a produto tridimensional é limitadora, no âmbito do contexto em que se pretende fazer valer este termo, que vai além da tangibilidade existente no físico e no material. Na literatura sobre a área de design, a palavra *artefacto* tem vindo a ser utilizada como meio para referir os resultados profissionais alcançados por um designer, tanto os analógicos/físicos, como os digitais, tanto os tridimensionais, como os bidimensionais. Ora, de acordo com Bravo (2002: 85), um documento é o “suporte que contém e dá acesso a uma mensagem intencionalmente comunicativa e potencialmente informativa para um recetor”. Neste contexto, quaisquer resultados de projeto em design são (ou, em última instância, serão) representações documentais. Um artefacto é, pois, um objeto de cariz documental, capaz de veicular, no mínimo, uma determinada mensagem, ou seja, um conjunto de símbolos, passível de ser decodificado e interpretado.

‘Artefacto’ é, também, um termo recorrente na literatura sobre cultura organizacional. Sobre isto, De Chernatony (1999) identifica a existência de duas escolas de pensamento sobre a cultura organizacional: o Paradigma de Integração e o Paradigma de Diferenciação.

O Paradigma de Integração tem como principal proponente Edgar Schein para quem a cultura se define em três níveis: ‘artefactos’, ‘valores’ e ‘assunções’, variando das manifestações absolutamente tangíveis que se veem, ouvem e se tocam, aos fundamentos mais embebidos e inconscientes que o autor define como *essência da cultura* (2010). Assim, o primeiro nível é o dos ‘artefactos’; é composto pelos fenómenos organizacionais sensoriais, facilmente observáveis e mutáveis. Para este autor, trata-se da manifestação cultural mais tangível e inclui aspetos como a arquitetura dos edifícios, a decoração dos espaços, o código de vestuário, o código de conduta, os produtos, a linguagem, a tecnologia, os aspetos gráficos da marca, os rituais, etc.. O nível intermédio é o dos ‘valores’, basilares à vivência em grupo e ao sentido que os elementos constituintes de grupos dão à envolvente em que se encontram. Schein (2010) defende que os valores são partilhados, mas são alvo de reflexão, sendo geralmente questionados, alvos de discórdia e com frequência testados e revistos. O nível mais profundo é composto pelas ‘assunções básicas’, tendencialmente tomadas como certas e inquestionáveis, não sujeitas a negociação. Para Schein (2010), os RH que não decifrem o padrão de assunções básicas não têm como interpretar corretamente os artefactos ou saber que crédito atribuir aos valores defendidos.

O Paradigma da Diferenciação considera a cultura como uma metáfora para o conhecimento organizacional e para os significados partilhados, defendendo que esta não é algo que as organizações possuam de forma fixa, mas que se constrói com as interações sociais entre membros e com a negociação e partilha de símbolos e significados. Neste modelo, os artefactos não se encontram apenas na camada mais superficial da cultura, visto serem, por si

¹⁰ Disponível no endereço <http://www.ccje.ufes.br/arquivologia/deltci/>, consultado a 16 de maio de 2011

mesmos, meios através dos quais esta pode ser transmitida (Morgan, 2006). Rafaeli & Pratt (2006) defendem que os artefactos são ubíquos a toda a vida organizacional e que, para além de terem uma óbvia pertinência cultural, são também preponderantes na representação dos RH, enquanto indivíduos com determinadas funções, em todos os processos inerentes à organização, mas também, certamente, na identidade e legitimidade organizacionais e na partilha do conhecimento.

Nesta mesma linha de pensamento estão Masino & Zamarian (2003), afirmando que todos os artefactos possuem um conjunto de valores:

- **Cognitivos**, visto guiarem a representação de conhecimento relevante na organização;
- **Sociais**, ao representarem experiências, formas de expressão e significados, partilhados pelos indivíduos que os concebem, constroem e usam.

Vilnai-Yavetz & Rafaeli (2006) defendem a existência de três dimensões em quaisquer artefactos organizacionais:

- A **Dimensão Instrumental** refere-se à extensão com que o artefacto contribui ou constrange o desempenho de tarefas, ou o alcançar de objetivos individuais e/ou organizacionais: a instrumentalidade pode ser elevada ou positiva, se a probabilidade de atingir o objetivo aumentar com a presença do artefacto, estando naturalmente relacionada com a função que o artefacto desempenha ou pode desempenhar.
- A **Dimensão Estética** trata da experiência e conhecimento sensorial que o artefacto providencia a quem o usa ou contempla, possibilitando a geração de juízos de sensibilidade estética que se baseiam na noção individual de belo: o indivíduo pode considerar um artefacto bonito, agradável, desejável, ou grotesco, repulsivo, incompreensível.
- A **Dimensão Simbólica** refere-se aos significados ou associações que um artefacto evidencia, assumindo aqui a comunicação um papel preponderante, já que os artefactos, enquanto meios de comunicação, podem ter consequências simbólicas, tanto desejadas, como não intencionais. Esta é a leitura de Schein, que se tem como limitada visto considerar que os artefactos possuem apenas a dimensão simbólica, enquanto representações dos valores da cultura organizacional.

Assim, de acordo com a perspetiva de Vilnai-Yavetz & Rafaeli, os artefactos organizacionais são bem mais complexos e completos enquanto conceito. Strati (2006) assegura que não são estáticos nem imutáveis, ou determinados uma vez e para sempre, mas, antes pelo contrário, são autoinovadores. Também Schultz, Hatch & Ciccolella (2006) referem que o “artefacto perfeito” deve permitir a renovação de perceções, de modo a assegurar a contemporaneidade da organização e a evolução das suas interações, já que, de acordo com o referido por Peters, “meaning is an incomplete project, open-ended and subject to radical revision by later events” (1999: 267).

O Paradigma Cultural da Diferenciação é, então, aquele que se confere como mais flexível e adaptável à instabilidade e complexidade, advogando que os RH devem conhecer a cultura

organizacional através dos artefactos, relacioná-los com as suas tarefas diárias, sujeitas a mudança e a redefinições, devendo, por isso, ser encorajados a reconsiderar a atualidade e a pertinência desses componentes culturais e identitários.

3.3.3. IMAGEM

Kotler & Andreasen (1991) utilizam o termo *imagem* como significado para a soma das crenças, atitudes e impressões que uma pessoa, ou um grupo de pessoas, tem de um objeto, de outra pessoa, de um lugar, de um produto ou de uma organização, sendo assim o resultado de uma percepção que pode ser verdadeiro ou falso, imaginado ou real.

Também Gomes & Sapiro (1993) afirmam que, pelo facto de as organizações possuírem diversos públicos (cada público com objetivos, experiências e níveis de dependência diferentes), não se pode esperar que exista uma imagem única, uniforme e consistente, mas sim várias imagens, defendendo que são intangíveis e abstratas, não podendo ser tocadas, vistas ou medidas em termos absolutos, e existindo apenas como um conceito na mente das pessoas. Essas audiências possuem diferentes imagens de uma organização, imagens essas que são delineadas pelas diferentes exposições aos sinais de identidade que são emitidos.

De igual modo, para Costa (2001) a imagem organizacional é a representação mental, no imaginário coletivo, de um conjunto de atributos e valores, de uma estrutura de significados que se constroem por interações várias, traçando-se um circuito – desde o que se percebe e se experimenta, até ao que se interpreta – que estereotipa a organização e determina a conduta e as opiniões dessa coletividade. Manucci (2004) interpreta a imagem a um nível gestáltico, afirmando que esta se trata de um todo, formado por partes (os diversos sinais emitidos pela organização), em interação consigo mesmas e com os públicos e que, por isso, não é única, não é fixa e nunca está terminada. A imagem não é um estado, mas sim um processo a que, neste contexto, Gioia *et al.* (2000) atribuem a designação de *transient impression* (impressão temporária).

Esta distinção entre identidade e imagem (e até mesmo entre imagem e marca) é fundamental, dado serem expressões que na linguagem corrente de gestores, consultores e até mesmo de designers e outros especialistas da comunicação, são usadas como se da mesma coisa se tratasse, sendo prova de que a polissemia e o desconhecimento existem e pedem, naturalmente, clarificação. A análise do modelo semiótico de Saussure, ajudará certamente a conceptualizar esta diferença (Figura 3.4): o referente ou realidade corresponde à organização, o signo à identidade, o significante corresponde aos artefactos que a veiculam e o significado corresponde à imagem.

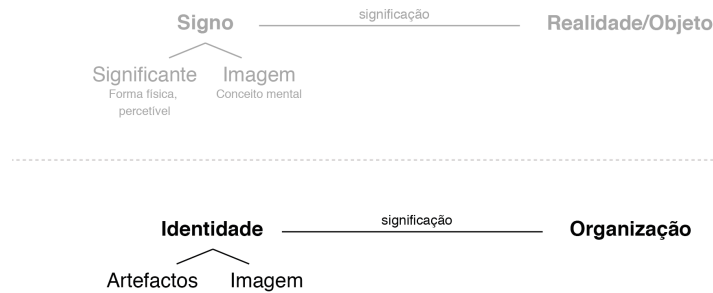


Figura 3.4 — Modelo de Saussure, adaptado ao contexto da identidade organizacional

3.3.4. CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL, UMA FACE DA IDENTIDADE

A noção de conhecimento tem evoluído e passado por diversas leituras ao longo dos tempos. No século XVII, tempo de Descartes, o pensamento científico e filosófico ocidental era caracterizado pela epistemologia objetivista, corrente de pensamento que criticava aquilo que, então, se aprendia nas escolas, afirmando que esses conhecimentos não se baseavam em fundamentos sólidos. Como racionalista que era, Descartes acreditava no fundamento científico do pensamento e propunha um método de raciocínio, de caráter universal, inspirado no rigor matemático e nas suas longas cadeias da razão, onde o verdadeiro conhecimento só existia quando era obtido, unicamente, através de meios objetivos, isento de elementos pessoais não passíveis de verificação científica. Poucos anos depois, John Locke, fundador do empirismo britânico, critica a corrente cartesiana, defendendo que todas as pessoas começam por não saber absolutamente nada e que aprendem pela experiência, pela tentativa e pelo erro, através da percepção sensorial e da introspeção (Nonaka & Takeuchi, 1995).

No século XVIII, Kant reúne o racionalismo ao empirismo, afirmando que o conhecimento surge apenas quando o pensamento lógico e a experiência sensorial operam em conjunto; já Hegel, no século XIX, entende que o conhecimento consiste num processo dinâmico e dialético, na relação *sujeito-objeto*, de modo que cada um dos dois elementos desta relação só o é em função do outro, sendo que ambos se negam e contradizem reciprocamente, gerando-se um desajuste que impõe um processo de transformação constante, com o objetivo de tender para uma igualdade ou identidade (Russel, 1961). Esta identidade não é definitiva, total ou insuperável, nem o conhecimento é absoluto pois, segundo Marx (século XIX), seguidor do trabalho de Hegel, este acontece apenas quando o sujeito e o objeto deixam de se assumir como duas componentes diversas e passam a uma entidade una, conhecendo a totalidade do real; assim, permite-se que a verdade que se conhece hoje possa ser substituída pela verdade que se virá a conhecer no futuro, sendo o conhecimento a base da identidade e estando em constante mutação (idem).

Ackoff (1989) sugere que o conteúdo da mente humana pode ser classificado através de cinco categorias:

- **Dados:** factos básicos, objetivos e discretos que definem *quem, o quê, onde e quando*.
- **Informação:** dados processados e relacionados uns com os outros, num determinado contexto, assumindo um determinado significado tornando-se, assim, úteis.
- **Conhecimento:** aplicação da informação contextualizada, de modo a responder a *como e porquê*, providenciando compreensão sobre algo.
- **Compreensão:** apreciação do *porquê*.
- **Sabedoria:** capacidade de aplicação do conhecimento a situações diferentes, ou não intuitivas, conduzindo ao aperfeiçoamento da condição humana.

Com base nestes pressupostos, o autor propõe a Pirâmide do Conhecimento (Figura 3.5), também conhecida como Pirâmide DIKW (Data, Information, Knowledge, Wisdom), a partir da qual se deduz que os Dados geram Informação que, por sua vez, gera Conhecimento, o qual deverá providenciar condições para a Sabedoria (Ackoff, 1989).

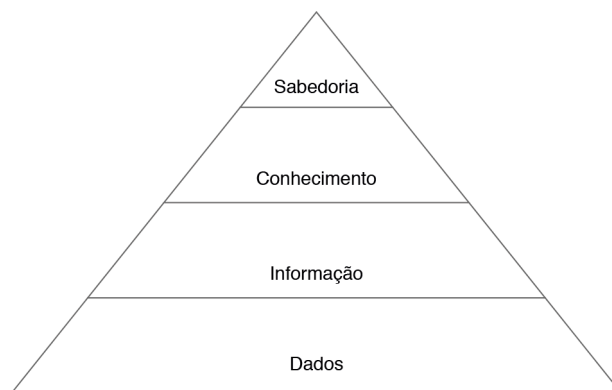


Figura 3.5 — Pirâmide do Conhecimento

Fonte: Ackoff (1989)

Recentemente, com a tomada de consciência da transição para a era da informação e a pertinência da gestão do conhecimento, surgem diversas correntes científicas que vêm debruçar-se sobre esta temática. Penrose (1959) refere-se ao conhecimento como a fonte de progresso nas organizações, o qual se pode manifestar de duas formas: no aumento do conhecimento adquirido e na habilidade para o identificar, guardar, otimizar e usar, como forma de gerar valor.

Nonaka & Takeuchi (1995), numa abordagem tendencialmente orientalizada, defendem o conhecimento como fator crítico de sucesso nas organizações, mas a sua focalização parte da

ideia de criação do conhecimento organizacional, isto é, a capacidade que a organização tem de criar conhecimento, disseminá-lo e incorporá-lo nos produtos, serviços e sistemas. Para estes autores, o processamento da informação não se limita a uma adaptabilidade a novas circunstâncias, já que a criação do conhecimento é um processo que produz uma nova visão sobre o conhecimento organizacional e que se baseia na distinção entre os conhecimentos tácito e explícito. O conhecimento tácito é pessoal, difícil de ser formulado e transmitido, e inclui elementos cognitivos (modelos mentais que estabelecem e orientam associações e analogias) e elementos técnicos (*know-how* concreto, técnicas e habilidades). Por outro lado, os conhecimentos tácito e explícito não são independentes, mas sim complementares, estando o fundamento desta nova perspectiva na conversão do conhecimento tácito em explícito, o qual se converterá depois, novamente, em conhecimento tácito. Para os autores, a interação entre estes dois tipos de conhecimento é a responsável pela criação do conhecimento e, por conseguinte, propõem o modelo de conversão do conhecimento que se divide em quatro fórmulas de conversão (Figura 3.6):



Figura 3.6 — Modelo de Conversão do Conhecimento

Adaptado de Nonaka & Takeuchi (1995)

- **Socialização:** processo de conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito, através da partilha de experiências, modelos mentais ou habilidades;
- **Externalização:** processo de conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, através do recurso a metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos;
- **Combinação:** processo de conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito, pela sistematização de conceitos, envolvendo a combinação de diferentes

conjuntos de conhecimentos explícitos que permitem gerar um novo conhecimento explícito;

- **Internalização:** processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito; trata de um processo intimamente relacionado com o “aprender fazendo” que permite internalizar modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado.

Segundo Davenport & Prosak (1998), o conhecimento é uma mistura fluída, formada por experiências, valores, informação de contexto e perspicácia hábil, que proporciona uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informação. Os mesmos autores defendem que, nas organizações, o conhecimento costuma estar embebido, não só nos documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais, ou seja, na cultura e na identidade — genericamente, nos artefactos.

Spender (2008) divide a pirâmide de Ackoff em três tipologias: *dados*, *significado* e *prática* e define esta última como intencional, racional e orientada a objetivos, sublinhando que, para poder lidar com a incerteza do contexto, é necessário ter também em consideração a capacidade imaginativa dos indivíduos, através da qual estes encontram formas de resolver as ausências e limitações com que se deparam nos seus contextos de ação, nos momentos de aplicação da informação e do conhecimento.

If the organization's knowledge is to be as dynamic as the organization itself, we must theorize the supporting processes of learning and forgetting (Spender, 2008: 167).

Para todos os autores mais recentes que foram revistos, o conhecimento é considerado um elemento estratégico para o desenvolvimento da inovação e da geração de valor nas organizações, e é potenciado pelo aumento da experiência dos colaboradores, naquilo que Stewart (1999) define como *Capital Intellectual*. Para este autor, capital intelectual refere-se ao domínio dos conhecimentos, à experiência acumulada, à tecnologia da organização, ao relacionamento com as audiências e às habilidades profissionais, sendo este conjunto de recursos uma forma de criar vantagens competitivas e valor para a organização. O capital intelectual é visto como a totalidade do conhecimento relacionado com uma dada entidade, composto pelo *capital humano*, o *capital relacional* e o *capital estrutural* (Figura 3.7).

O autor considera que o capital humano está ligado ao conhecimento e às experiências individuais, não podendo ser retido pela organização; assim sendo, é pessoal e a organização perde-o quando alguns dos seus membros a abandonam. O capital relacional é o valor das relações de uma organização, podendo integrar a compreensão do relacionamento entre os RH e destes com fornecedores, com clientes e outras audiências externas. Finalmente, o capital estrutural é o que se mantém na organização, mesmo após a saída de alguns RH: os processos de trabalho, os sistemas de informação, os manuais de procedimentos e normas, as patentes, a cultura, ou seja, todos os artefactos organizacionais, tangíveis ou intangíveis, defendendo que este tipo de capital constitui a parte mais importante do capital intelectual,

porque é pertença da organização e serve como elemento transformador do conhecimento pessoal dos RH em conhecimento coletivo e organizacional.

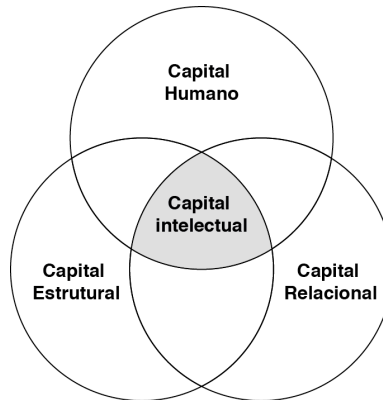


Figura 3.7 — Capital Intelectual

Adaptado de Stewart (1999)

A noção de ‘propriedade do conhecimento’ nas organizações é, então, temática relevante e geradora de perspectivas diferentes. Jarvenpaa & Staples (2001) explicam que os indivíduos apenas partilham o seu conhecimento (capital humano) com colegas de trabalho, quando consideram que esse conhecimento é propriedade da organização, ou seja, quando se trata de conhecimento que encaram como coletivo, passível de ser aplicado em atividades de colaboração, acabando por ser, necessariamente, partilhado. Taylor (2008) *apud* Vilaça (2008) propõe que o conhecimento desenvolvido em grupo, colaborativamente, é pertença do grupo, como um todo, e não de um único indivíduo que deste faça parte, defendendo que, coletivamente, os indivíduos não só sabem mais sobre alguma coisa, como também sabem mais coisas do que qualquer um dos indivíduos *per se*. Desta forma, Vilaça argumenta que:

... o conhecimento é propriedade coletiva, uma vez que a apreensão da realidade é um processo de interação que nenhum participante seria capaz de compreender individualmente (2008: 6-7).

McLure-Wasko & Faraj (2000) entendem que, se o conhecimento se encontrar embebido e se for encarado como pertença de um grupo, os sistemas de gestão de conhecimento (tais como as tecnologias colaborativas) são melhor utilizados, no sentido em que potenciam e facilitam a discussão, o envolvimento e as trocas entre os membros dessa comunidade.

When people consider knowledge a public good, people are motivated to share it with others due to a sense of moral obligation rather than an expectation of return (McLure-Wasko & Faraj, 2000: 156).

Assim, o objetivo da gestão de conhecimento é o de codificar e converter o conhecimento individual num espólio organizacional que pode ser partilhado com outros indivíduos, os quais podem, por sua vez, trabalhá-lo, modificá-lo, independentemente de o indivíduo que para ele contribuiu originalmente se manter ou não na organização.

Esta integração de capital humano num formato coletivo, apenas ocorre se barreiras — como a falta de confiança e de comunicação — forem devidamente ultrapassadas ou se não se tornarem sequer evidentes. Sobre isto, Kogut & Zander (1996) defendem a importância da identidade social na resolução de problemas de comunicação, em circunstâncias de integração de conhecimento.

A Teoria da Identidade Social, proposta por Tajfel (1974), considera que todos os indivíduos se definem por uma identidade pessoal a qual contempla atributos idiossincráticos (temperamentos, habilidades...) e por uma identidade social que os conduz à sua própria classificação (e à dos outros) como pertencentes a determinados grupos (afiliação política, nacionalidade, etc.), sendo que esta perceção de pertença depende do valor e do significado emocional associado ao grupo. Van Knippenberg & Sleebos (2006) afirmam que, quanto mais o indivíduo se identificar com a organização, tanto mais os valores, as normas e os interesses do coletivo serão incorporados na identidade individual.

Contudo, o interesse coletivo não é o mote para a cedência total daquilo que é, pelos indivíduos, considerado sua propriedade. Jarvenpaa & Staples (2001) afirmam que os indivíduos apenas consideram partilhável o seu conhecimento, quando se identificam com a organização e quando percecionam a unidade do grupo. Kane, Argote & Levine (2005) demonstram que a geração de confiança, associada à identidade social, assume também grande relevância na disposição dos indivíduos para aceitar o conhecimento dos outros.

O domínio de uma identidade social que abranja toda a organização parece trazer benefícios evidentes para a integração do conhecimento. No entanto, conforme ilustram Willem, Scarbrough & Buelens (2008), se a identidade ou a perceção de identidade não for única, a relação positiva entre a identidade social e a integração de conhecimento enfraquece. Segundo Yates-Mercer & Bawden (2002), as organizações devem procurar implementar a gestão do seu conhecimento através de incidências sobre a cultura e a identidade, junto dos seus RH.

Ran & Duimering (2007) referem que versões mais recentes da Teoria da Identidade Social vêm propor que a identidade do indivíduo é, em parte, moldada pela sua noção de pertença a determinados grupos ou categorias, o que denota a capacidade de evolução e adaptação da identidade. De facto, já Mael & Ashford (1995) referiam que toda e qualquer experiência, que possa consideravelmente categorizar ou estigmatizar um indivíduo, tem o potencial de definir os padrões comportamentais que se lhe seguem.

3.3.5. RECURSOS HUMANOS: OS EVANGELIZADORES DA IDENTIDADE

A crescente mobilização social e o aumento das carreiras construídas multinacionalmente, levam à introdução de RH com diferenças culturais e diversas disponibilidades para a aceitação e/ou adaptação a padrões, às crises de motivação e ao declínio da ética tradicional de trabalho, em que vigoravam as posições laborais vitalícias e a noção de progressão na carreira, agora substituídas pelos contratos a termo certo, o teletrabalho e a diversidade de experiências profissionais. Isto leva a que a noção de lealdade para com uma organização, um chefe, um grupo de trabalho ou até mesmo uma tarefa, seja cada vez mais ténue e frágil sendo, por isso, cada vez mais sentida como necessária a nomeação de métodos aglutinadores.

A Teoria da Identidade Organizacional, inserida numa corrente pós-moderna, tenciona descrever como as audiências internas de uma organização são delineadas pelas vivências no ambiente e no espaço de trabalho. Fundamentada no interacionismo simbólico, a Teoria da Identidade Organizacional considera como o significado, a linguagem e o pensamento constituem o sentimento de pertença nas organizações. Conceptualiza a identidade enquanto processo e produto resultante de interação: as identidades não são inatas, mas sim socialmente construídas através da interação, logo, as identidades das organizações são alcançadas através da contínua performance organizacional, mas nunca são permanentes, visto as interações serem também elas contínuas (Scott, 2009).

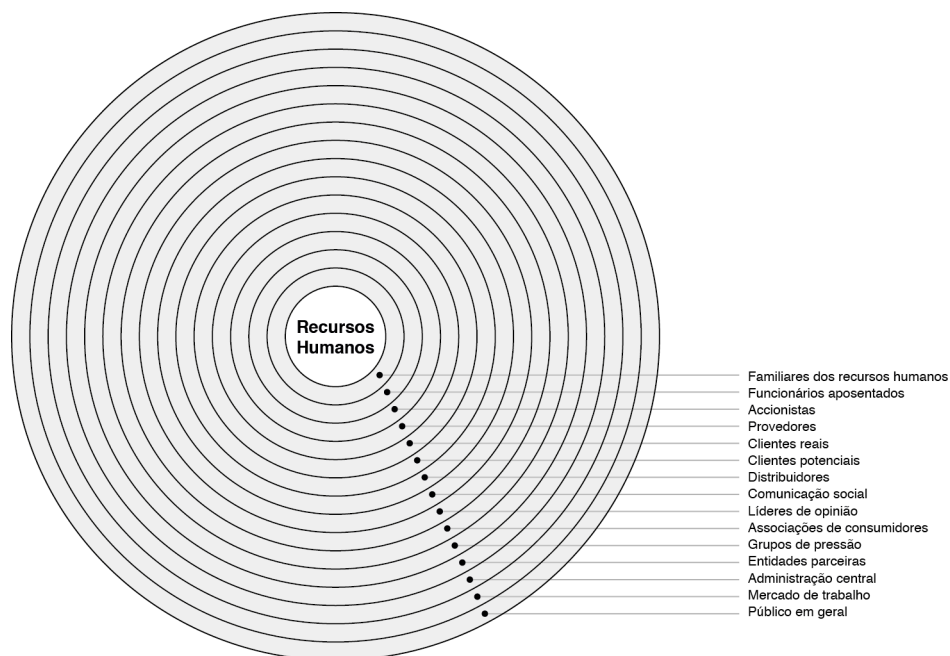


Figura 3.8 — Mapa tipológico das audiências de uma organização

Adaptado de Costa (2009)

De facto, os membros internos que compõem os RH são uma das mais importantes audiências organizacionais, pelo que não devem ser menosprezados, nomeadamente ao nível das estratégias de comunicação. Aos 87 anos, Joan Costa, consultor e professor de comunicação organizacional, afirma, numa entrevista em maio de 2011, que as organizações são um “mosaico diverso de hiperespecialistas” que se ignoram mutuamente e que sabem muito pouco ou nada sobre a organização e sobre as suas intenções e projetos para o futuro (Zapata, 2011), deixando evidente que a estratégia de comunicação deve incluir também o desenho de estratégias relativas às audiências internas. O mesmo autor propõe, num dos seus livros, um esquema que representa as diversas audiências de uma organização e a sua relativa centralidade, relativamente a esta última. Costa (2009) coloca as audiências internas no centro e é a partir destas, dependendo da relação que mantêm com a organização, que gravitam com maior ou menor proximidade todas as restantes (Figura 3.8).

3.3.5.1. Identificação e Internalização

O complexo mundo atual caracteriza-se pela perda de padrões culturais integrados, pelo acesso imediato a todo o tipo de informação e pelas constantes e inúmeras interações com um número muito superior de entidades. Apesar disso, não se garante que as relações se mantenham tangíveis, ou que partam da proximidade física, o que leva a que a envolvente de um indivíduo e parte daquilo que o influencia assumam contornos esbatidos e fragmentados pela sua crescente virtualidade. A identidade perdeu a sua solidez e a característica de definitiva, para se revelar incerta, problemática, flexível e frágil, caracterizando-se o indivíduo-tipo da sociedade do conhecimento pela sua imensa necessidade de se ver envolvido e confirmado num dado contexto ou grupo.

Foi já referido que a Teoria da Identificação Organizacional, derivada da Teoria da Identidade Social, se refere à capacidade dos indivíduos se identificarem com uma organização e com aquilo que esta defende, assumindo as características do grupo como sendo deles próprios (Mael & Ashforth, 1992), o que enfatiza aspetos como a necessidade de sociabilização, de estima e de atualização, consideradas por Maslow as mais importantes (*vide* 5.4. Motivações para a Participação, pág. 105).

Naturalmente, este processo cognitivo de congruência de princípios apenas se dá se os valores individuais encontrarem apoio nos valores organizacionais, como definido pela Teoria da Identidade Social. Ind (2007) refere tratar-se de um processo adaptativo que não conduz necessariamente ao alinhamento absoluto. Contudo, acrescenta que, se a relação entre o indivíduo e a organização evoluir “simbioticamente”, é possível observar-se a passagem de um processo de identificação para o de internalização, que este autor define como a capacidade que o indivíduo tem de incorporar os valores e as atitudes do grupo a que pertence. Trata-se de apropriação.

O autor completa que os indivíduos tendem à internalização apenas se se perceberem como relevantes naquilo que representam e desempenham, e se se sentirem participantes ativos no desenvolvimento da organização (idem). Um estilo de gestão hierarquizado, em que predomine a comunicação vertical, com origem no topo, e em que a participação dos RH não seja considerada, dificilmente poderá conduzir à internalização dos fatores identitários e, conseqüentemente, à integração do conhecimento coletivo, pertença de todos. Assim, ao lhe ser dada a oportunidade de participar em ações que envolvam alguma forma de tomada de decisão, o indivíduo pode mais facilmente interiorizar os valores relevantes e, subsequentemente, demonstrar comprometimento para com a organização.

3.3.5.2. Sentimento de Pertença e Comprometimento

O conceito de identificação organizacional confunde-se frequentemente com outros, tais como os de sentimento de pertença e de comprometimento, dadas as semelhanças que se registam nas definições que têm vindo a ser dadas na literatura sobre esta temática.

Ind & Bjerke (2007) referem que a predisposição que o indivíduo tem, para se identificar com a organização em que escolhe trabalhar, é determinada pela perceção que tem de como a organização potenciará o sentido de bem-estar, o trabalho compensador e uma cultura positiva, mas também pelas oportunidades de relacionamento com outros indivíduos, e pela forma como percebe o potencial de poder vir a sentir-se realizado.

Anant (1966 *apud* Hagerty, Lynch-Sauer, Patusky, Bouwsema & Collier, 1992) define ‘pertença’ como o sentido de envolvimento pessoal num sistema social, conduzindo a que o indivíduo se sinta como parte integrante e indispensável do mesmo, desde que seja aceite e reconhecido por parte dos restantes membros desse grupo. Katz & Kahn (1978) referem que a perceção de pertença a um grupo definida pela estima que dele se recebe e por ele se tem, potencia a identificação com o grupo, levando a que os indivíduos tomem como seus os sucessos (ou insucessos) que o grupo alcança. Também esta perspetiva é fortemente baseada na Teoria das Motivações Humanas, de Maslow (*vide* 5.4. Motivações para a Participação, pág. 105).

‘Pertença’ surge, pois, também, como próximo de ‘envolvimento’, conceito que Zaichkowsky (1985) define como a relevância que o indivíduo percecione e atribui a algo ou alguém, tendo como pressuposto as necessidades, os valores e os interesses inerentes. Underwood, Bond & Baer (2001) referem que o envolvimento com um grupo pode contribuir grandemente para a definição do sentido de Eu individual, sendo que este Eu se encontra psicologicamente ligado ao destino do grupo. Estes autores acrescentam que as marcas podem servir como recursos simbólicos para a construção dessa identidade pessoal, ao refletirem valores específicos que o indivíduo considera centrais para a sua pessoa.

Naturalmente, da parte de quem emprega, quanto mais elevado o nível de identificação e de pertença para com a organização, tanto melhor, já que a probabilidade de conversão em comprometimento aumenta. Ind comenta:

The difficulty is that identification cannot simply be willed into existence, nor can people be told to identify. Identification comes about when: 1) the organization clearly stands for something that is distinctive; 2) the organization possesses the emotional intelligence to relate effectively to people's needs; 3) the communication communicates a clear message about its beliefs (2007: 174).

Van Knippenberg & Sleebos (2006) referem que a forma de comprometimento mais estudada e a mais relevante, na comparação com a noção de identificação organizacional, é a de comprometimento afetivo. De acordo com Mowday, Steers & Porter (1979), o comprometimento afetivo organizacional é definido pelo grau de identificação e de envolvimento para com uma organização, por parte de um determinado indivíduo, e implica os seguintes fatores:

- a aceitação dos valores e objetivos organizacionais;
- a predisposição para exercer esforços adicionais, pela organização;
- a satisfação com o trabalho;
- o manifesto desejo de permanecer na organização.

Comparando, então, a noção de identificação organizacional com a de comprometimento organizacional, a literatura revela que a *identificação* é um **processo cognitivo**, autorreferencial, que reflete a autodefinição dos indivíduos, levando-os a procurar, de forma iterativa e racional, a resposta para a pergunta *De que forma me perceciono em relação à organização?* (Mael & Ashforth, 1992; Mowday, Steers & Porter, 1982), enquanto o *comprometimento* é grandemente encarado como uma **atitude afetiva**, emocional, relativa à organização, de caráter duradouro, e que leva os RH a responder a *Quão feliz ou satisfeito me sinto nesta organização?*.

3.3.5.3. Autoconhecimento

A percepção (imagem) tida pelos RH de uma organização relativamente àquilo que esta é, tem vindo a assumir uma progressiva importância nas auditorias de identidade e imagem, visto estes serem, cada vez mais, considerados os principais agentes de criação da reputação de uma organização. Na verdade, os RH contactam com a organização no seu todo, conhecendo tanto aquilo que esta tem de positivo como de reprovável, sendo capazes de transmitir a identidade organizacional de uma forma única, resultante da interação entre a imagem que eles próprios têm da entidade onde trabalham e as idiossincrasias de cada um enquanto indivíduo.

Glen Broom, a professor of journalism at San Diego State University said, "Employees should be the first audience addressed because many of them talk to customers. They also talk to neighbors and friends" [...] That's why it's important to have a communications objective aimed at employees, a program designed to keep them knowledgeable and enthusiastic about their company. By building a strong company image for your employees, you can encourage their goodwill and loyalty, which can serve to attract new workers and foster a cooperative environment in your communities (Gregory, 1998: 190).

Assim, poder-se-á afirmar que a identidade, capaz de reforçar a imagem de uma organização, faz com que esta, por sua vez, fortaleça o sentido de pertença, as relações entre os membros, a fidelidade dos RH e o maior conhecimento que estes têm sobre a organização. Dutton & Dukerich (1991) referem que a imagem das organizações é de grande importância para os seus membros porque, de alguma forma, os representa.

Conforme referido na análise aos autores dedicados ao estudo da identidade organizacional (*vide* 3.3.1. Identidade, pág. 35), a premissa de que os aspetos que a caracterizam são resistentes a quaisquer ocorrências exteriores à organização (dada a estreita relação que mantêm com a história da mesma), deixa de fazer sentido e é contraposta pela análise de Gioia *et al.* (2000), na qual os autores argumentam que, na verdade, a identidade é relativamente dinâmica e ilusória, na sua aparente durabilidade, porque o significado dos epítetos utilizados por uma organização, para expressar aquilo que acredita que ela própria é, mudam ao longo do tempo, em resposta às mudanças a que se vê obrigada.

Reforça-se, assim, que a identidade é uma noção potencialmente instável, sujeita à mudança, frequentemente redefinida e revista pelos RH de uma organização. A própria manifestação da identidade e a imagem da organização, se vistas enquanto processos, são dinâmicas e multivariáveis, tendendo a evoluir ao longo do tempo e do espaço e à medida que o contexto organizacional se altera, graças à incerteza e ao acaso, e aos acontecimentos súbitos que os mesmos acarretam. Deste modo, Ind & Bjerke (2007) sugerem que as estratégias devem ser planeadas, mas que os gestores e os colaboradores devem aceitar, reconhecer e adaptar-se à envolvente em mudança.

Com efeito, foi também já referido que o conhecimento é flexível e autorrenova-se constantemente; o certo e o errado de hoje podem mudar de posições amanhã... ou pode até mesmo deixar de fazer sentido a distinção entre estes dois conceitos (Cruz, 2008). Esta perspectiva libertadora pode revelar-se particularmente difícil de concretizar, no caso de a audiência possuir muita informação sobre a organização e se a esta, ou a uma marca sua, se encontrar fortemente ligada (pela positiva), ou desligada (pela negativa). Nestes casos, a figura mental que os indivíduos formam é demasiado complexa, podendo assumir contornos de fanatismo ou facciosismo, tanto pela devoção, como pela rejeição. Alvesson (1990) é de opinião que, em tais circunstâncias, estas figuras mentais não devem ser consideradas como parte da conceção holística de autoconhecimento ou imagem interna, precisamente porque não preveem espaço para outra opinião que não a já formada.

Por este prisma, a imagem é algo que se gera por um contacto aleatório, de frequência moderada, mas superficial, considerando este autor que a excessiva riqueza de informação torna a imagem desapropriada (idem). Sob este postulado, os RH de uma organização que possuem muita informação sobre a mesma, teriam todos a sua imagem da organização tida como imprópria, o que a levaria a ser desconsiderada, por exemplo, para efeitos de auditoria. Sobre isto, Cruz (2008) refere que, efetivamente, o ponto de vista de um colaborador é diferente do de um cliente, mas não é nem mais nem menos válido; apenas diferente. Partindo do pressuposto de que a imagem é uma composição, por camadas interligadas, que existe nas mentes das diversas audiências, e que, de uma forma geral, se manifesta diferente conforme o grupo ou audiência, é aceitável que a imagem de um cliente se distinga da de um trabalhador da organização, pois as formas de comunicar e de dirigir a identidade a um e a outro são diferentes, dado que os papéis desempenhados, por um e por outro, nas relações com a organização, diferem (idem).

A existência de partidarismos extremos numa organização, em torno das suas marcas ou dela própria, assume designações como “claque” ou “clube de fãs”, os quais podem ser potenciais ameaças à imagem, ao causar distúrbios ou fomentar atos de vandalismo, em manifestações públicas de defesa a favor da marca ou da organização ou, nos antípodas, serem aliados na formação ou consolidação da imagem tida por outros grupos. Existem também, externamente, aqueles grupos que, deliberadamente, se opõem à marca, gerando mensagens que visam caricaturá-la, subestimá-la ou pirateá-la — aquilo a que Naomi Klein (2002) atribui a designação de *culture jamming*, no seu livro *No Logo*. Nada garante à organização de que esses grupos, também bem informados e detentores de conhecimento, para eles válido, não integrem elementos dos seus RH que, pelos mais diversos motivos, deixaram de se identificar, ou desfizeram o laço afetivo que mantinham com a organização, perante a qual, contudo, ainda mantêm uma relação laboral.

A identidade e, neste caso, a marca, um instrumento de conhecimento da identidade, deve ser comum e estar disponível a todos os RH da organização, permitindo que esta relação de autoconhecimento (e de lealdade) seja fortalecida. É certo que as audiências, incluindo as internas, não se limitam a reagir: são comunidades interpretativas e a interpretação das mensagens depende de quem as recebe. Naturalmente, a criação de significado acontece além das intenções do emissor ou da estrutura da linguagem, pondo em evidência a complexidade de criação duma mensagem, ou o controlo absoluto e garantido sobre a mesma, ou ainda sobre a sua correta compreensão. Por tal, é importante que os RH conheçam a marca e a filosofia da cultura organizacional, argumentando Jensen & Beckmann (2009) que é essencial a consistência entre a estratégia e a prática, permitindo aos RH que vivam a marca, participando na sua construção, de modo a integrarem o conhecimento coletivo e a tornarem explícita toda a abstração que geralmente caracteriza os sistemas de valores.

3.4. ANÁLISE CRÍTICA

Anteriormente, a informação era uma característica dos produtos e não possuía vida própria; já na economia do conhecimento, é comum haver divergência entre o fluxo da informação e o fluxo físico: a informação e o conhecimento constituem uma realidade própria que, dentro da realidade organizacional, se destaca do movimento físico dos produtos ou dos serviços (Stewart, 1999).

Esta mudança de paradigma obriga naturalmente à mudança de mentalidades, de crenças e, no caso de organizações que tenham transitado de uma era para outra, a própria cultura, os hábitos e os rituais poderão também ter de mudar, mudança essa que, sendo consciencializada, certamente será transmitida, de alguma forma, às demais audiências. Assim sendo, a informação e o conhecimento são também componentes da identidade organizacional. A gestão da informação, pela sua aquisição e processamento, concentra e desenvolve o conhecimento numa organização. Dada a vertiginosa rapidez com que a informação circula, continuamente substituindo o conhecimento e os hábitos anteriores, o *capital intelectual* de uma organização muda com relativa frequência, implicando alterações, em certos casos estruturais e, na maior parte dos casos, ao nível da identidade.

O hábito, estruturado pela experiência, é a assimilação e representação de regras sociais e relações entre entidades, gerando práticas e expressões que decorrem de forma espontânea. Esta posição é transladável para as organizações, em que o hábito será a assimilação e utilização das características e dos atributos organizacionais, pelos membros que compõem a organização. Este hábito, ou forma de conhecimento, pode ser facilmente revelado, perçecionado e mimetizado, como no caso do processo de produção de um qualquer objeto ou peça que deve responder a um manual técnico de procedimentos; mas pode também ser implícito e de mais árdua transmissão e até mesmo de difícil aprendizagem, como no caso de um léxico próprio. As intuições, as regras não escritas, as mentalizações e valores inconscientes aplicados de forma automática, espontânea, e sem necessitar de muito tempo de raciocínio, são formas de conhecimento tácito que também compõem a cultura organizacional e que, por conseguinte, determinam a identidade (Stewart, 1999). Também é verdade que o conhecimento, resultante da existência de hábitos e normas, está frequentemente associado à repetitividade e à estabilidade, mas que a diferença e a variedade, existentes e a descobrir nas organizações, permitem que o conhecimento se revele, evolua e seja partilhado, aumentando a capacidade de inovar.

A identidade é, pois, um património, gerado pela acumulação e renovação contínuas de conhecimento, seja este explícito ou implícito. Mas, assumindo a perspetiva sistémica da Teoria da Identificação Organizacional, em que a identidade é um processo e, simultaneamente, um produto, resultante de interações várias, de fluxos relacionais de cognições e emoções, a identidade configura-se como um património socialmente construído e, por tal, mutante. Um sistema de identidade devidamente gerido é o primeiro passo para a

transformação, na medida do possível, do conhecimento tácito que caracteriza o capital humano e a cultura de uma organização, em conhecimento explícito, corporizado por artefactos de maior ou menor tangibilidade. Estes artefactos, veículos de uma identidade, são passíveis de, com maior eficácia, transmiti-la e comunicá-la às audiências internas, tornando-a não apenas da organização, mas de todos os RH, num formato coletivo.

No sentido de que o conhecimento — que também define a identidade organizacional e que existe em cada membro, trabalhador numa dada organização — seja partilhado, afigura-se da maior relevância a identificação dos RH com a organização e a percepção de unidade de grupo. Um grupo de pessoas é um todo, formado por um determinado número de indivíduos que reúnem, no mínimo, uma característica comum, e a propósito da qual se encaram como mais ou menos semelhantes entre si. A característica comum pode ser a de terem a mesma nacionalidade, pertencerem à mesma faixa etária ou trabalharem na mesma organização. Nesses grupos, os indivíduos representam diversos papéis, assumem diferentes funções, mas todos devem, a bem da unidade de grupo, perceber-se como relevantes e sentir-se participantes ativos no desenvolvimento dessa comunidade, cuja identidade assumem como sendo próxima da sua e, nalguns casos, da qual se apropriam.

Sem dúvida, a apropriação da identidade ocorre através dos artefactos organizacionais. A funcionária que assume, na sua maquilhagem, as cores da marca que representa — por no seu local de trabalho existir um código de vestuário que determina a apresentação física dos RH — sente-se como elemento pertencente e relevante daquele grupo, identifica-se com ele, e apropria-se de uma característica visual da identidade (a cor), para se caracterizar e apresentar. Sendo a apropriação (ou internalização) um processo sedimentado em (e influenciador de) forças afetivas, como o sentimento de pertença e o comprometimento, entende-se que aos valores cognitivos e sociais dos artefactos, enunciados por Masino & Zamarian (2003), deverá acrescer o valor afetivo, pela capacidade que os artefactos têm de, nos RH, gerar certo tipo de emoções e manifestações de comprometimento, os quais, no âmbito deste trabalho, se consideram essenciais para a formação do conhecimento de marca que, por sua vez, se defende depender do desenvolvimento cognitivo e afetivo dos indivíduos. Em boa verdade, o valor social e comunicacional dos artefactos deveria surgir como um meta-valor, visto a sociabilização ser condição indispensável tanto para a formação do valor cognitivo, como para a do valor afetivo (Figura 3.9).

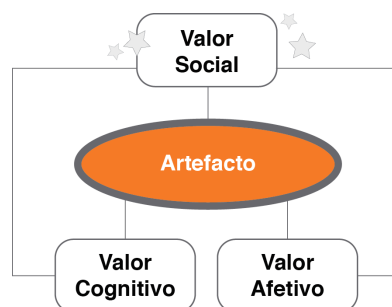


Figura 3.9 — Valores dos artefactos

4. A MARCA ORGANIZACIONAL

As marcas devem aspirar a ter um corpo mutante, elástico e sinfónico e não um corpo uno, estático e pimba (Coelho & Rocha, 2007:139).

4.1. BREVE RESENHA HISTÓRICA

As marcas fazem parte da tática de força de vendas quase desde o início dos tempos. Nilson (1998) refere que o primeiro exemplo do uso de marca remonta à antiguidade, na Grécia, onde a qualidade das lamparinas a óleo só era detetável no momento em que caíam e, ou se partiam, ou permaneciam intactas — não havia como as distinguir no momento de aquisição. Entretanto, de acordo com o autor, ter-se-á registado que uma ilha grega se destacou nesta matéria, dado que, por possuir melhor argila e/ou melhores artesãos, conseguia produzir lamparinas de maior durabilidade e, por tal, marcava-as com um símbolo, diferenciando o seu produto.

Na idade média dá-se a proliferação de corporações de ofícios que usavam marcas próprias, como forma de controlar a quantidade e a qualidade da produção. As marcas adquiriram assim um sentido mais comercial, tornando-se comuns (Ruão, 2006), e nos séculos XVII e XVIII, começaram a ser usadas com um propósito explicitamente mercantil, como formas de denominar bens e serviços (Moore, 2007).

Com o surgimento do caminho de ferro e com a melhoria das comunicações (mas também o aperfeiçoamento dos processos produtivos e de embalagem) aumentou significativamente a distância entre quem produz e quem consome, e o contacto presencial e pessoal iniciou o seu decréscimo. De modo a garantir a promessa de qualidade e para que a identificação da origem pudesse ocorrer, os produtos passaram a ter de ser marcados (com um nome e, em grande parte dos casos, com embalagem) e promovidos por indivíduos que assumiam a tarefa de veicular a marca (Nilson, 1998). No entanto, Aaker (1991) afirma que o primeiro uso comercial da marca, enquanto elemento de diferenciação, se deu em 1835, com uma ação de capitalização de reputação e de distinção relativamente aos imitadores, pela marca escocesa de *whisky* Old Smuggler.

Assim, com o desenvolvimento do comércio, a marca passou a significar a origem ou a fonte de um produto, mantendo a função de distinção em relação a produtores concorrentes (Schultz & Barnes, 1999). Este tipo de manifestação pela diferenciação verificou-se nas comunidades de ourives que criaram marcas de autenticidade dos seus produtos, ainda hoje usadas; os próprios artistas plásticos assinam as suas obras com a mesma intenção — a marca conceptualiza a reputação de uma entidade, ou dos seus produtos/serviços (Nilson, 1998). Todavia, só no final do século XIX, nos EUA, as marcas ganharam direitos semelhantes aos de qualquer outro bem, tornando-se formalmente suscetíveis de serem protegidas pela lei (Moore, 2007). De facto, estas alterações estruturais, com impacto na economia, conduzem à crescente preocupação com a proteção e registo das marcas, e o primeiro enquadramento jurídico a estas associado reconheceu-lhes uma função essencialmente distintiva, tendo como objetivo, por um lado, a proteção dos interesses do produtor e, por outro, a prevenção do risco de confusão com produtos concorrentes (Ruão, 2006).

Schultz & Barnes (1999) referem que a maior parte dos atuais conceitos relacionados com a marca foram formalizados nos EUA pela Procter & Gamble, nos finais do século XIX e início do século XX, sendo um deles o de *gestão de marca*, o qual ainda hoje define a estrutura de muitos programas de marketing e de comunicação, em organizações de todo o mundo.

Esta necessidade de planear o uso da marca levou a que, ao longo do século XX, as marcas se tornassem reconhecidas pela habilidade em distinguirem os produtos e serviços dos da concorrência, por transmitirem valor intangível, por transportarem qualidade e, eventualmente, permitirem a escolha do consumidor (Moore, 2007). Ao longo do século XX, a gestão das marcas passou, progressivamente, da agenda da gestão de topo para a da gestão intermédia, passando esta a ter de lidar diretamente com as agências de publicidade.

4.2. DEFINIÇÃO DE MARCA

A expressão anglo-saxónica *to brand* significa, literalmente, apor uma marca, ou designar algo ou alguém. O conceito de *branding*¹¹ nasce no ato de marcar o gado ou outras posses, com um sinal capaz de identificar um proprietário, distinguindo-o dos demais (Schultz & Barnes, 1999), atribuindo-lhe legitimidade sobre o produto (Chapleo, 2011).

Importa, pois, caracterizar cuidadosamente este componente de tão grande importância na comunicação organizacional, sendo da maior relevância encontrar definições de ‘marca’, de ‘identidade de marca’ e de ‘*branding*’, atuais e adequadas, dado ‘marca’ ser um dos principais eixos que norteiam esta investigação. Assim, e como em qualquer trabalho científico, para que

¹¹ Em português não se verte a palavra *branding*, pois provavelmente perder-se-iam a tecnicidade do termo e o contexto. Esta expressão anglo-saxónica foi adotada pelo uso na língua portuguesa.

se consiga uma definição de algo, são necessários conceitos teóricos e, habitualmente, várias perspetivas de diversos autores que permitam sustentar a definição que se procura alcançar.

McEnally & De Chernatony (1999) defendem a existência de duas conceções para a definição de marca: a clássica e a pós-moderna. A vertente clássica baseia-se nas definições jurídicas que procuram, acima de tudo, definir a marca como elemento de distinção. Em Portugal, o Código da Propriedade Industrial, decreto-lei n.º 36/2003, de 5 de março, na sua versão mais recente (a Lei n.º 52/2008, de 28/08), expõe o seguinte no artigo 222.º: “A marca pode ser constituída por um sinal ou conjunto de sinais suscetíveis de representação gráfica, nomeadamente palavras, incluindo nomes de pessoas, desenhos, letras, números, sons, a forma do produto ou da respetiva embalagem, desde que sejam adequados a distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos de outras empresas” (INPI, 2009: 165).

Também a American Marketing Association (AMA) segue uma perspetiva mercadológica, reconhecendo a marca como “a name, term, sign, symbol, or design, or a combination of them, intended to identify the goods and services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competition”¹².

De acordo com Kapferer (1997), que parte da perspetiva clássica do marketing, tendencialmente focalizada no público externo e consumidor de produtos/serviços massificados, podem atribuir-se diversas funções à marca, apresentadas na Tabela 4.1.

Função	Benefícios para o consumidor
Identificação	Ser claramente reconhecida, apresentar a oferta
Pragmatismo	Evitar perdas de tempo e de energia através da renovação de intenção de compra e da lealdade adquirida
Garantia	Assegurar o nível de qualidade do produto/serviço, independentemente do local ou ocasião da compra
Otimização	Assegurar a compra do melhor produto na sua categoria
Caracterização	Confirmar a autoimagem do consumidor
Continuidade	Construir satisfação através da familiaridade com a marca consumida de forma repetida
Hedonismo	Construir satisfação através da atratividade física da marca, geralmente dependente do seu logotipo/símbolo ou da sua comunicação
Ética	Construir satisfação através de comportamentos responsáveis nas suas relações com a sociedade em geral

Tabela 4.1 — As funções da marca, propostas por Kapferer

¹² <http://www.marketingpower.com/Pages/default.aspx>, consultado a 6 de Dezembro de 2010

Para este autor, as funções de Identificação e de Pragmatismo são mecânicas e permitem que a marca funcione como um símbolo reconhecível que favorece a tomada de decisão e evita a perda de tempo. As funções de Garantia, Otimização e Caracterização servem para reduzir o potencial risco percebido; as funções de Continuidade, de Hedonismo e de Ética referem-se à experiência que o consumidor tem com a marca.

Contudo, esta forma de encarar a marca evoluiu para um paradigma de pós-modernidade, baseado em abstrações, tais como a cultura e o conhecimento, levando a que as entidades representadas pela marca se personifiquem e desenvolvam, em torno dos ideais dos indivíduos (Chapleo, 2011). Assim, nesta vertente, a marca assume-se como muito mais do que uma forma de diferenciação mas, sobretudo, como algo que é intrinsecamente identitário e passível de veicular uma complexidade de significados. De facto, durante os últimos anos do século XX, as marcas organizacionais atingiram relevância estratégica, no mundo moderno dos negócios e das relações entre organizações. Passaram a ser uma das principais ferramentas para a criação e orquestração da identidade organizacional, fatores importantes na definição da estratégia, e um recurso importante na geração de riqueza e no desenvolvimento do valor das organizações (Moore, 2007).

Kapferer (2001) ajusta-se à nova vertente e refere que a marca é um sistema vivo, com características de adaptabilidade, que lhe permitem a alteração das suas manifestações materiais e simbólicas; defende ainda que a marca atribui significado e finalidade ao produto, indicando ao consumidor a forma como o produto deve ser interpretado. Kotler (2002) anuncia a complexidade da marca, encontrando-lhe seis níveis de significado: atributos, benefícios, valores, cultura, personalidade e utilizador. Para Bergstrom, Blumenthal & Crothers (2002), a marca é a percepção da soma de todos os aspetos funcionais e emocionais, tangíveis e intangíveis, relacionados com um produto/serviço, ou qualquer outra entidade. Moore (2007) refere que as marcas são recursos dotados de identidades bem orquestradas as quais, por sua vez, consistem em conjuntos e hierarquias de significados e atributos que, apesar da sua maior ou menor complexidade, são larga e rapidamente reconhecidos e associados a um nome, a uma marca registada ou a um símbolo.

Moore (2007) sintetiza as ‘novas’ funções da marca, de forma clara e cumulativa:

- Organizar, atribuir e comunicar um conjunto complexo de significados relativos a uma entidade ou iniciativa.
- Atrair audiências, identificar e diferenciar bens de outros que se movimentem no mesmo mercado ou envolvente.
- Criar confiança e repetir a experiência (compra / envolvimento / investimento), aumentar a interação e encorajar a lealdade.
- Possuir valor económico, transmiti-lo e desenvolvê-lo de modo a produzir novo valor.
- Tornar-se um ativo de capital intelectual.

Merz, He & Vargo (2009) sintetizam a evolução da marca com uma tabela cronológica mas, segundo estes autores, dividida em quatro eras que diferem umas das outras na forma como a marca é encarada e no principal foco de valorização da mesma, ao longo do tempo:

- **Marca focalizada nos bens de consumo (1900 – 1930)** — a marca era usada como identificador e constituía um recurso através do qual o consumidor identificava, reconhecia e distinguia os bens, pelo contacto visual com os artefactos tangíveis da marca, nos quais residia o respetivo valor. O consumidor era uma entidade passiva no processo de criação de valor da marca.
- **Marca focalizada no valor (1930 – 1990)** — a marca era usada como um recurso funcional e simbólico e a criação de artefactos únicos de marca era tida como uma mais-valia competitiva. O consumidor era, ainda, uma entidade passiva neste processo de criação de valor da marca.
- **Marca focalizada nas relações (1990 – 2000)** — a marca passou a ser considerada um elemento de conhecimento e o consumidor assumiu um papel operativo, enquanto cocriador do valor da marca. Esta passou a assumir uma personalidade que conduzia o consumidor na criação de uma inter-relação, considerada de grande valor.
- **Marca focalizada nas partes interessadas (2000 – até à atualidade)** — a marca é considerada um processo dinâmico e social; esta fase destaca que todas as audiências são recursos operativos na cocriação de valor da marca, num processo contínuo, social, interativo e dinâmico, entre a organização e as suas audiências, internas e externas.

Esta evolução está grandemente relacionada com a passagem da era industrial — em que os bens tangíveis eram aqueles que mais se destacavam e em que a publicidade era a técnica comunicacional mais utilizada — para a era da informação — em que os intangíveis, como as ideias e o conhecimento, se tornaram os principais alvos de exploração, e em que a participação e o envolvimento das audiências ganha preponderância. Se, no passado, as marcas estavam ligadas a produtos de consumo profusamente publicitados, hoje as marcas podem representar conceitos de enorme complexidade, tais como serviços, organizações com e sem fins lucrativos, museus, escolas, igrejas, pessoas, grupos de pessoas com estilos de vida ou atitudes específicos e em comum, afastando-se pois da área meramente comercial (Olins, 2008).

As marcas tornaram-se essenciais para representar uma organização e/ou os seus produtos e serviços, sendo geralmente capazes, com grande aptidão, de comunicar valores. De acordo com Olins (2008), atualmente as organizações comunicam também através de marcas, para todas as suas audiências (internas e externas) e independentemente das marcas dos produtos ou serviços que comercializam; a marca organizacional e a comunicação pela marca são dos elementos mais valiosos na vida das organizações do século XXI (Schultz & Barnes, 1999; Olins, 2008).

Também Hatch & Schultz (2003) consideram que a *marca de produto* veio, de alguma forma, dar lugar à *marca organizacional*, enunciando que:

- A exposição a que as organizações passam a estar sujeitas é superior, tornando as suas atitudes e as suas interações muito mais visíveis;
- A relação que a marca passa a ter com todas as partes interessadas da organização opõe-se à quase exclusiva relação com os clientes, como é tendência no caso da marca de produto;
- A necessidade de prestação de suporte e participação é já, com alguma frequência, requisitada a toda a organização;
- A dimensão temporal é mais dilatada, porque nas marcas organizacionais inclui não apenas o presente, mas também o passado e o futuro;
- As marcas organizacionais têm maior alcance do que as de produto, representando uma importância estratégica também superior;
- O esforço de *branding*, mudou o seu foco, passando do produto para a organização.

De acordo com Bergstrom *et al.* (2002), *branding*, enquanto expressão verbal, refere-se ao exercício de anexar um nível mais elevado de significado afetivo a um produto ou serviço, aumentando o seu valor para o público, sendo que o valor de uma marca está positivamente relacionado com a intensidade de aceitação e compromisso dessas audiências para com a marca. Quanto maior esse compromisso, maior será a gama de seguidores, admiradores, simpatizantes ou até mesmo de fãs. Ind & Bjerke (2007) entendem *branding* como um processo de construção de identidade de marca, acima de tudo concentrado na realização de uma sinopse e não na totalidade da narrativa, permitindo que a marca alcance o seu papel de signifiicante e que a sua essência possa ser comunicada.

Assim, o *branding*, conhecido como um conjunto de ações diversas de comunicação, que garante a articulação entre uma identidade convincente e o posicionamento de sucesso num dado mercado (Moore, 2007), mudou o seu foco da concretude do produto, em que a preocupação reside no consumidor e nos distribuidores, para a abstração institucional, em que as organizações procuram o seu próprio destaque, baseado nos aspetos distintivos das suas identidades (Schultz, Hatch & Ciccolella, 2006) e em que as múltiplas partes interessadas (internas e externas) interagem umas com as outras, num processo denominado '*branding* organizacional'.

Jensen & Beckmann (2009) afirmam que a mudança do modo como se pensa a 'inovação' — de uma forma tipicamente associada à tecnologia, para uma mais reflexiva, simbólica e social, passando a ser encarada como dependente de relações e interações sociais, tanto internas como externas — leva a que as organizações nela invistam, através de atividades e iniciativas que envolvem os recursos humanos, a gestão, a responsabilidade social e o *branding*. Desta forma, *branding*, enquanto ferramenta de promoção da inovação organizacional e filosofia aplicada à gestão, tem as seguintes funções:

- Promover a coesão na comunicação organizacional (Siegel, 1994);
- Providenciar o foco estratégico para um posicionamento mais evidente e permitir que os RH compreendam melhor o tipo de organização em que trabalham (De Chernatony, 1999);
- Definir aquilo que as marcas representam, articular os seus valores, identificar as audiências (Moore, 2007);
- Providenciar um conjunto de artefactos organizacionais (símbolos, valores, etc.) e emoções que unam as diversas atividades da organização (Schultz, Hatch & Ciccolella, 2006; Jensen & Beckmann, 2009);
- Potenciar a comunicação de um composto de significados e valores associados à marca; veicular a identidade organizacional e gerir interações e relações com as múltiplas partes interessadas; criar consistência, tanto internamente ao nível da identidade, como externamente ao nível da imagem, seguindo fórmulas que garantam a inovação e a flexibilidade (Jensen & Beckmann, 2009);
- Assegurar, internamente, uma identidade e, externamente, uma imagem que se querem consistentes, recorrendo para isso a processos flexíveis e promotores de inovação (Jensen & Beckmann, 2009).

Ainda em 2001, Schultz & Hatch (2006) propõem o modelo Vision-Culture-Image (VCI), defendendo que o *branding* organizacional decorre com sucesso, se se der o alinhamento entre a visão estratégica (*quem nós queremos ser*), as perceções dependentes da cultura organizacional tidas pelos RH (*quem nós pensamos que somos*) e as imagens que residem nas mentes das partes interessadas (*quem eles dizem que nós somos*). Mais tarde, e depois de aplicado em diversas organizações (entre elas a Lego), é acrescentado ao modelo VCI um quarto componente, a identidade, defendendo os autores que esta ocorre na junção entre a visão, a cultura e a imagem (Figura 4.1), ajustando-se gradualmente, em parte como resultado da comparação com os outros, mas também graças à contínua introspeção interna (Schultz, Hatch & Ciccolella, 2006), sustentando assim a identidade da marca organizacional.



Figura 4.1 — Modelo VCI revisto e aumentado

Adaptado de Schultz, Hatch & Ciccolella (2006)

A marca passa a ser encarada como uma representação simbólica da identidade da organização, expressa através de uma diversidade de artefactos (Schultz, Hatch & Ciccolella, 2006). Estes autores identificam ainda os artefactos que apoiam as atividades de *branding* e de acordo com o modelo que propõem:

1. Artefactos culturais,
2. Artefactos de visão estratégica,
3. Artefactos de imagem,
4. Artefactos de identidade.

Os artefactos culturais são, tendencialmente, de natureza simbólica (não sendo afastadas, contudo, as dimensões de funcionalidade e de estética), tendo como propósito tornar explícita a cultura organizacional. Contudo, os autores referem que, apesar de todos os símbolos serem artefactos, neste caso, nem todos os artefactos podem ser considerados símbolos de uma cultura organizacional. O uso de artefactos enquanto símbolos só é possível quando os artefactos são associados a determinados significados e quando os RH lhes reconhecem essa associação:

Until artifacts are symbolically linked to particular meanings they do not connect with the wider system of meanings that constitutes the culture. This implies that the same artifact can carry multiple meanings. This symbolic ambiguity is one of the intrinsic qualities of symbols (Schultz, Hatch & Ciccolella, 2006: 146).

Os artefactos culturais são construídos através da manifestação de percepções e de competências sensoriais existentes na organização, em que a experiência e a sensibilidade estética entre os RH implica juízos de gosto pessoal que influenciam a construção dos artefactos e a relação que os indivíduos com estes estabelecem (Gagliardi, 1990). Alguns exemplos de artefactos culturais são encontrados no estilo de decoração, na existência ou não de código de vestuário, mais ou menos rígido, no envio de mensagens que estimulem o sentido de afiliação (como as de aniversário), etc..

Os artefactos de visão estratégica servem, tipicamente, para exprimir, comunicar e orientar a visão da organização, através das declarações de visão, de missão, de crenças e valores, e consistem dos vários recursos utilizados para as tornar tangíveis e operacionais (tais como os cartazes organizacionais, ou histórias encantadas, preenchidas de metáforas, que permitem aos RH imaginar e recriar as metas organizacionais). O logotipo, a sinalética, os *slogans* e os padrões cromáticos são usados como artefactos que deliberadamente veiculam aquilo que a organização defende e a que aspira (Balmer & Greyser, 2002).

Schultz, Hatch & Ciccolella (2006) identificam os artefactos de imagem como recursos tendencialmente funcionais e estéticos que servem para expressão da individualidade, por

meio de transferência de significados. Os objetos de *merchandising* serão, provavelmente, o melhor exemplo disso (*t-shirts*, canetas, bonés, etc.).

Os artefactos de identidade são um pouco de todos os outros artefactos, coincidindo com os artefactos de visão, mais instrumentais, com os culturais, como os valores e as narrativas e com os de imagem, de maior tangibilidade.

A marca é, então, um todo, constituído por elementos tangíveis e intangíveis, simbólicos, funcionais e estéticos, devidamente articulados e sistematizados. Permite-se ser classificada como um facilitador no processo de comunicação — graças à sua virtude de estimular a capacidade que os humanos têm de reter impressões e ligá-las a uma expressão visual ou verbal (Nilson, 1998) — e como um ativo de capital intelectual, veículo de significados, com o qual é possível estabelecer relacionamentos (De Chernatony, 1993). Deste modo, propõe-se uma definição formal e holística de marca que se adota doravante neste trabalho:

Uma marca é a representação viva de uma identidade, propriedade de determinada entidade, podendo incluir um nome, uma linguagem gráfica de representação própria e um conjunto de significados, os quais, por sua vez, se cuidadosamente articulados por meio de artefactos adequados, providenciam valor na forma de conhecimento.

4.3. IDENTIDADE DA MARCA ORGANIZACIONAL

O ponto de partida para uma correta articulação da marca organizacional é a compreensão da identidade organizacional. De facto, a identidade de marca organizacional é um conceito em tudo semelhante ao de identidade organizacional e os seus estudos têm seguido percursos paralelos. Por tal, neste trabalho, os artefactos já definidos como sendo ‘de identidade’, serão designados como **artefactos de marca**, visto contemplarem todas as peças funcionais, simbólicas e estéticas, de maior ou menor tangibilidade, que compõem uma identidade de marca organizacional.

Upshaw (1995:13) define identidade de marca como a configuração de palavras, imagens, ideias, comportamentos e associações que permitem a perceção agregada da marca, ou seja, “a impressão digital que a torna única entre muitas”. Aaker (1996) define-a como o conjunto único de associações à marca (atributos dos produtos/serviços, características da organização, heranças, personalidade da marca, metáforas que lhe estejam associadas) capazes de

estabelecer uma relação de compromisso entre todos os membros de uma organização e as audiências desta, realçando o facto de que toda a organização deve conhecer e defender os valores da marca, e participar na sua valorização. Para este autor, a essência da marca organizacional deve evoluir, tendo como suporte a resposta a quatro questões:

- *Qual a alma da marca?*,
- *Quais as crenças e os valores que sustentam a marca?*,
- *Quais as competências atuais na organização que a marca representa?*,
- *Quais os valores e a visão da organização?*

Qualquer uma destas questões denota que também a cultura organizacional é um componente com grande influência na identidade da marca. Numa perspetiva semelhante, Malaval & Bénaroya (2002) referem que a identidade da marca organizacional deve refletir os valores da organização em questão, num tom e estilo que, na melhor das hipóteses, deverão ser inconfundíveis, e no mínimo, reconhecíveis.

Kapferer (1997) indica que, à medida que as organizações procuram preencher as especificidades das expectativas dos seus clientes, se dá uma maior concentração na veiculação da marca, de forma consistente e repetida, fazendo uso da combinação ideal de componentes. O autor refere a importância de definir com precisão aquilo que a marca projeta, em termos de atributos, de vantagens e benefícios, mas também de eventuais obsessões. Estes significados são geralmente ignorados e a marca é, com grande frequência, reduzida à etiqueta ou à superfície da embalagem.

Formal aspects, outward appearance and overall looks result from the brand's core substance and intrinsic identity. Choosing symbols requires a clear definition of what the brand means. However, while graphic manuals are quite easy to find, explicit definitions of brand identity per se are still very rare. (...) Brand identity defines what must stay and what is free to change (Kapferer, 1997: 92).

Assim, a marca, que é uma das manifestações da identidade organizacional, é composta por diversos elementos tangíveis, funcionais, racionalmente avaliados:

- Nome, logotipo, cores, marca, slogan publicitário (Bailey II & Schechter, 1994);
- Nome distintivo, logotipo, design gráfico e de ambiente (Grossman, 1994);
- Símbolos e slogans (Kapferer 1997; Aaker, 2004);
- Nome, URL, logotipo, símbolos, personagens, porta-vozes, *slogans*, *jingles*, embalagens e sinalização, ou seja, os recursos passíveis de registo que permitem identificar e diferenciar a marca (Keller, Apéria & Georgson, 2008).

Mas existem também as características intangíveis, emocionalmente avaliadas e que, conjuntamente com os elementos tangíveis, constituem o 'ADN' da marca.

Conforme já referido no capítulo anterior, Lambert (1989) propôs um modelo de apresentação da identidade organizacional, a que chamou “*iceberg da identidade*” pois, para ele, a identidade possui dois níveis: aquele que se encontra acima da superfície é tangível e simboliza todos os elementos físicos da identidade (logos, cores, *slogans* e respectivas aplicações); e o outro, submerso, intangível, de uma proporção muito superior, representando as forças naturais da organização, como o estilo da gestão, a estrutura, os comportamentos e os procedimentos que apenas são observáveis através dos elementos tangíveis. Da mesma forma, Davidson (1997) propõe o “*iceberg da marca*” (Figura 4.2) como representação da natureza e dimensão de cada componente, deixando claro que os elementos tangíveis e visíveis são apenas uma parte menor e exterior neste composto, mas de grande relevância do ponto de vista comunicacional.



Figura 4.2 — *Iceberg da marca*

Adaptado de Davidson (1997)

Numa lógica semelhante, mas mais elaborada, retoma-se Kapferer (1997), o qual propõe o Prisma da Identidade de Marca (Figura 4.3). Para este autor, a identidade de uma marca resulta do conjunto de características específicas da marca, em função da sua história, dos seus valores, das suas propriedades, do seu aspeto físico, do clima de relação que mantém com as audiências, e do seu reflexo.

Na parte superior do prisma concentram-se as dimensões geradas na e pela organização e, na parte inferior, aquelas que são geradas nas audiências e sobre as quais a organização não detém qualquer tipo de controlo. O prisma divide-se também entre dimensões externalizáveis e dimensões meramente intrínsecas, podendo estes processos ocorrer, tanto nas audiências, como na organização, respetivamente. Cada uma das faces do hexágono representa uma das dimensões da identidade, de acordo com a visão de Kapferer, para quem qualquer marca possui:

- um **componente físico**, constituído por elementos tangíveis que pretendem apelar aos sentidos das audiências e que deverão facilitar a identificação e o reconhecimento da marca;

- uma **personalidade**, assumindo que à marca é possível atribuir um conjunto de características psicológicas, tendencialmente humanas, conforme proposto por Aaker, também em 1997 (*vide* 4.3.2.1. Comportamento de Marca, pág. 74);
- uma **cultura**, que define os seus valores e que, no caso da marca organizacional, está íntima e diretamente relacionada com a cultura organizacional;
- um **conjunto de relações**, proporcionadas pelas transações e partilhas entre indivíduos, de dentro e de fora da organização;
- um **reflexo** ou significado, que representa o conjunto de percepções que os indivíduos na audiência têm da marca (habitualmente designado por “imagem de marca”);
- e uma **autoimagem**, ou reflexo interno, representante daquilo que os indivíduos da audiência percebem de si mesmos, na medida em que se sentem associados à marca.

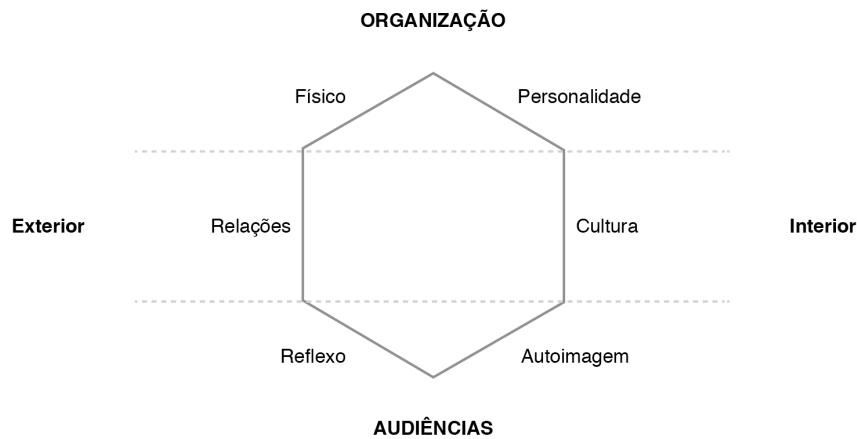


Figura 4.3 — Prisma da Identidade de Marca

Adaptado de Kapferer (1997)

Kapferer (1997) afirma ser possível resumir este seu modelo a três conceitos básicos:

- A **identidade**, enquanto sentido profundo da marca;
- A **comunicação**, como processo de transferência da essência da marca;
- A **imagem**, ou a interpretação que as audiências fazem das mensagens recebidas.

De facto, é com base no seu sentido identitário que a marca codifica e emite mensagens sobre si às suas audiências, as quais deverão construir uma síntese mental, capaz de condicionar os seus comportamentos (Ruão, 2006).

Costa (2009), que considera a identidade um instrumento privilegiado nas organizações (pelas suas difusão e ubiquidade), reconhece existirem seis vetores no sistema que define a identidade de uma marca, vetores esses que se combinam e interpenetram nas diversas manifestações da marca organizacional, ou seja, nos seus artefactos (Figura 4.4):

1. A **identidade cultural**, que atravessa e impregna todas as ações e decisões, mensagens e relações da organização, e que é transmitida através dos cinco vetores seguintes;
2. A **identidade verbal**, que existe no signo linguístico que é o nome ou designação comum da organização;
3. A **identidade visual**, que é composta pelo sistema de identidade visual e gráfico (*vide* 4.4.1. Código Visual e Normas Gráficas, pág. 79), que gira em torno do nome (identidade verbal) e que a este proporciona forma, estilo e corpo, para que possa ser representado em todas as produções, manifestações e comunicações da organização, informando os três vetores seguintes;
4. A **identidade objetual**, composta pelos produtos, embalagens e todas as manifestações tridimensionais da marca;
5. A **identidade de lugar ou ambiental**, definida pela realidade arquitetónica e decorativa da organização;
6. A **identidade comunicacional**, usada para expressar o estilo e a cultura, para identificar, distinguir e diferenciar a marca, para agregar emoção, estética e para incorporar a memória visual das audiências.

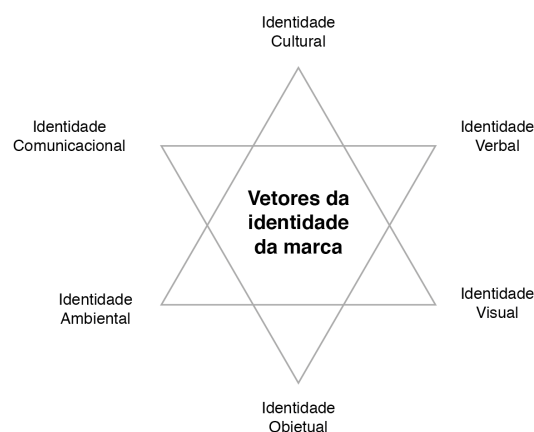


Figura 4.4 — Seis vetores da identidade de marca, adaptado de Costa (2009)

A Ivity, empresa portuguesa de *branding* fundada por Carlos Coelho e Paulo Rocha, propõe um conjunto de esquemas que quantificam e qualificam as marcas, no que aos artefactos de marca concerne. Estas representações têm como objetivo definir o tipo de expectativa a gerar na

organização 'dona' da marca, mas também guiar quem a cria, definindo um conjunto de diferentes níveis de ambição, no que à marca se refere, de entre os quais aqui se destaca o nível de ambição mais elevado, pela completude e complexidade dos artefactos que a compõem e ao qual os autores atribuem a designação de *Whale Brand* (Figura 4.5).

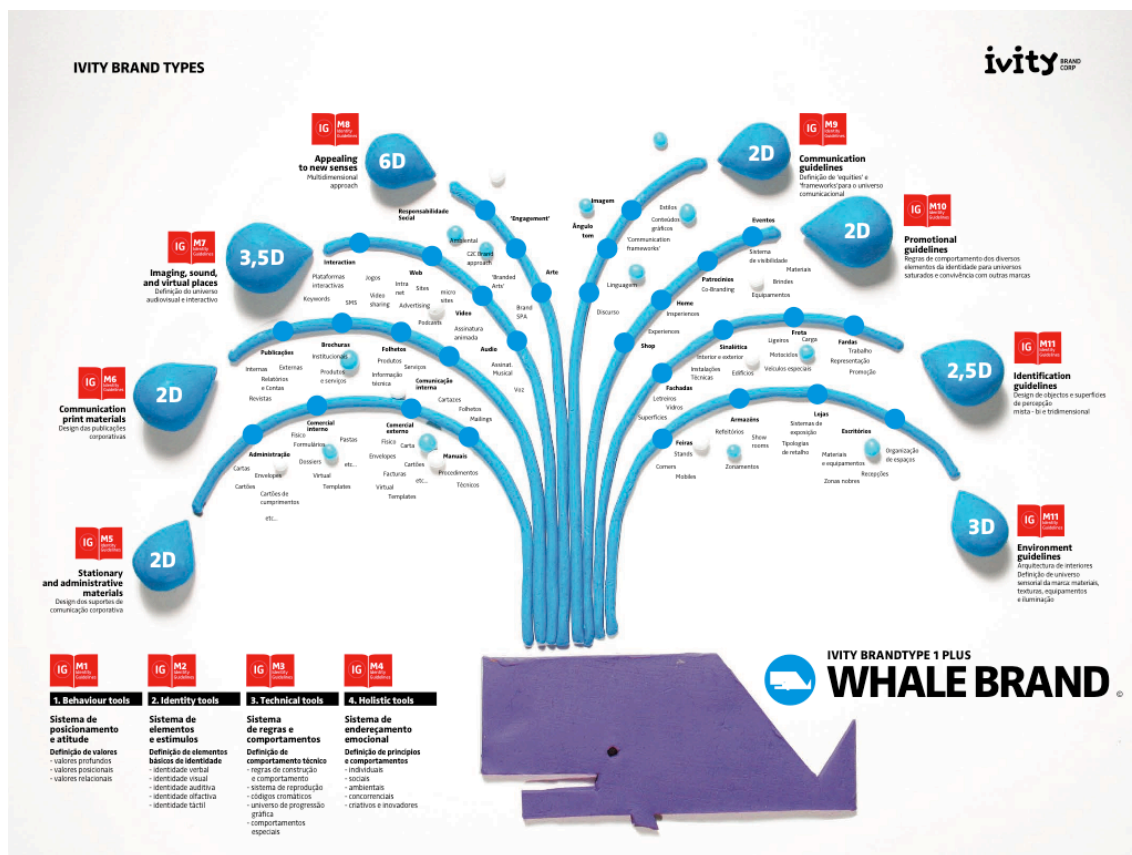


Figura 4.5 — Artefactos das marcas de tipo Whale Brand

Fonte: Coelho & Rocha (2007)

Um dos modelos de identidade da marca que apresenta a integração, tanto dos elementos tangíveis, como dos intangíveis (e pertencente à era da Marca Focalizada no Valor), é o Modelo Atômico, proposto por Leslie de Chernatony (1993), através do qual a marca é conceptualizada em duas dimensões que determinam o seu valor: a da Funcionalidade, relativa à performance da marca, que se pauta pelos tangíveis e pelos recursos racionalmente avaliados, e a da Representatividade, referente aos artefactos simbólicos, intangíveis. De Chernatony & McWilliam (1990) identificam alguns dos elementos que compõem estas duas dimensões:

- **Dimensão da Funcionalidade** — funções e características dos produtos, posicionamento, características físicas da marca, design e estilo, aspetos racionais, tangíveis.

- **Dimensão da Representatividade** — personalidade, valores emocionais, imagem, metáforas, aspetos psicológicos, **intangíveis**.

Nesta perspetiva, e assumindo a definição tripartida de artefacto, proposta por Vilnai-Yavetz & Rafaeli (*vide* 3.3.2. Cultura, Artefactos e Valores, pág. 38), em que qualquer artefacto possui uma funcionalidade, um valor estético e uma carga simbólica, entende-se, por bem, distinguir os artefactos de marca pelo seu grau de tangibilidade, recorrendo ao binómio *tangíveis-intangíveis*.

4.3.1. ARTEFACTOS TANGÍVEIS

Como já referido, a marca reúne alguns artefactos tangíveis e observáveis que constituem a sua identidade e que, progressivamente, se desenvolvem ao longo da sua existência (Malaval, 2001). O nome de uma marca, funcionando como etiqueta e, nalguns casos, altamente questionável (Coelho & Rocha, 2007) pode, graças à repetitividade e à familiaridade, envolver e encantar, adicionando dimensões e significados extra à marca que representa (Collins, 1992). O nome da marca tende a ser o elemento funcional de maior imutabilidade pois, tal como Costa (2009) sugere, o seu poder é tal que, nalguns casos — como o da Coca Cola, da Gillette ou da Aspirina — se torna uma referência de valor inigualável, chegando a representar toda uma classe de objetos, até mesmo de outras marcas.

De acordo com Coelho & Rocha (2007) e Malaval (2001), o Sistema de Identidade Visual (SIV) da marca é geralmente composto por três componentes, dispostos em conjunto, ou usados separadamente e/ou em exclusivo: o logotipo, o símbolo/ícone e o *slogan/jingle*. De facto, estes artefactos de visão estratégica, são aqueles que, depois de devidamente codificados, são aplicados nos mais diversos suportes comunicacionais (publicidade, *merchandising*), também eles artefactos, neste caso, de imagem.

Numa lógica mais abrangente, para Streader & Whitehouse (2008) o SIV compreende a expressão visual do sistema de comunicação da marca, que depende da cultura organizacional e da sua estrutura, dos seus ideais, dos seus comportamentos, mas também do modo como a organização faz uso dos seus sinais e dos estilos gráficos e tipográficos, adotados para comunicar a sua filosofia e a sua personalidade. Olins (2008) considera que a abordagem que domina o campo da identidade organizacional, no que se refere ao seu sistema de expressão, se prende, acima de tudo, com atividades de design, através das quais designers, estratégias, marketers, artistas gráficos e especialistas em comunicação planeiam a criação e desenvolvimento de uma marca que atenda aos objetivos estratégicos ou organizacionais e que veicule significados considerados desejados pela organização. Esta abordagem centra-se num conjunto de artefactos que exprimem a autoimagem da organização, através de recursos como logotipos, símbolos, *slogans*, cores, estilos gráficos, etc..

Botton & Cegarra (1999) definem 'logotipo' como a "representação visual" do nome da marca, ou seja, a expressão gráfica desse nome, capaz de facilitar o reconhecimento e a leitura da mesma. Também para Coelho & Rocha (2007) o logotipo é a "forma tipográfica" utilizada para representar o nome da marca. De facto, *logos* é um termo grego que entra na formação de muitos termos do Português e que, entre outras coisas, significa *palavra* (De Chernatony, Cottam & Segal-Horn, 2006; "Dicionário Universal da Língua Portuguesa", 1995).

O símbolo/ícone, que pode também ser designado como emblema, é um sinal ou conjunto de sinais de marca "que pretende simbolicamente transmitir mensagens adicionais ou reforçar a percepção do nome da marca" (Coelho & Rocha, 2007: 139). Para Duarte (2005), o emblema serve de complemento à identidade simbólica da marca, com o objetivo de facilitar o seu reconhecimento, e pode ser composto por uma figura geométrica, figurativa ou abstrata, alusiva, ou não, à atividade da organização que representa. De facto, as marcas têm estado muito associadas aos símbolos que suportam os seus significados, visto um símbolo poder ser qualquer objeto, palavra ou ação que substitua e represente qualquer outra coisa.

Alguns autores (tais como Keller, 2003; Malaval, 2001) não fazem distinção entre o logotipo e o símbolo/ícone, visto a forma como se emprega o termo *logotipo* ter sido alargada para denominar um conjunto mais abrangente de elementos, sendo considerado, por estes autores, o conjunto dos recursos gráficos que identificam uma marca, ou a forma mais curta de projetar uma marca, incluindo os componentes tipográfico e iconográfico.

Todavia, no âmbito da presente investigação, determinou-se diferenciar estes dois conceitos. De facto, assume-se, neste contexto, que o logotipo e o símbolo representam, pela sua natureza visual de elevada versatilidade (Keller, Apéria & Georgson, 2008), os principais componentes da comunicação da marca (Riezebos, 2003). É por tal que o conjunto justaposto dos dois assume, em alguns autores, uma designação própria: *isotipo*, *imagotipo* ou *assinatura*. O designer Marty Neumeier (2006) denomina este conjunto como *ícone de marca*. Este composto permite às organizações uma diversidade de composições cujo propósito é o de "dar resposta às várias solicitações, superfícies, técnicas e meios de reprodução" (Coelho & Rocha, 2007: 139). Graças a esta versatilidade, os isotipos, imagotipos ou assinaturas podem assumir-se como uma associação de elementos gráficos e visuais que simbolizam a marca, o nome e a respetiva entidade. Defendendo a necessidade de versatilidade associada à marca, correntes menos tradicionais defendem a existência do *avatar* da marca:

An avatar is an icon that can move, morph, or otherwise operate freely as the brand's alter ego (...) Logos are dead! Long live icons and avatars! Why? Because logos as we know them — logotypes, monograms, abstract symbols and other two-dimensional trademarks — are products of the printing press and mass communication. (...) We still have the printing press at our beck and call, but we also have the Internet, TV, telemarketing, live events, and other media to work with. Icons and avatars respond to this new reality by jumping off the printed page and interacting with people wherever they are (Neumeier, 2006: 87).

Quando o nome, o logotipo, o símbolo ou o ícone da marca não descrevem a atividade organizacional, pode ser necessária a utilização de uma frase explicativa que enalteça emoções e associações induzidas pelo nome (Malaval, 2001). O *slogan* é uma frase informativa, de natureza descritiva ou persuasiva, capaz de ampliar e fortalecer a comunicação (Duarte, 2005). Keller *et al.* (2008) referem que os principais benefícios que os *slogans* proporcionam às marcas são os de criar uma consciência da marca e reforçar o seu posicionamento pela ampliação de diferenças, pela memorização e pela posterior recordação da marca. O *slogan* representa uma imensa forma de compromisso por parte da organização, e é frequente algumas entidades optarem por não adotar este elemento, para o caso de a sua oferta não corresponder às expectativas das suas audiências (Kapferer, 2001). Já o *jingle*, que pode coincidir, na totalidade ou parcialmente — ou não coincidir de todo — com o *slogan*, define-se como uma assinatura audível (musical, narrada, cantada, mista) que é adicionada aos componentes anteriores, com o objetivo de facilitar a memorização (Malaval, 2001).

O SIV possui ainda outros atributos: formas, cores, tipos de letra a usar, estilos e universos gráficos (Coelho & Rocha, 2007) que são depois aplicados nas mais diversas manifestações, explícitas e tangíveis, tais como o estacionário, a embalagem e o produto, a comunicação interna e publicitária, o *merchandising*, a decoração dos espaços, o código de vestuário, entre outros artefactos tipicamente físicos e funcionais, estando geralmente explicitados em documentos próprios, como o manual de normas, ou o *brand book*.

A relevância do SIV é tal que a maioria dos indivíduos associa a noção de “marca” a estes elementos. Contudo, conforme referido, são diversos os autores (De Chernatony, 1993; Davidson, 1997; Kapferer, 1997; Schultz, Hatch & Ciccolella, 2006; Ind, 2007) que, não descurando o impacto do SIV, defendem que as marcas são um ativo cuja existência não se confina à dos artefactos tangíveis e visuais, lembrando a parte submersa do *iceberg*.

4.3.2. ARTEFACTOS INTANGÍVEIS

O SIV da marca organizacional deve evoluir com o tempo e refletir as diversas fases de desenvolvimento da organização que representa (Behaeghel, 1990 *apud* Malaval, 2001; Aaker, 1996; Coelho & Rocha, 2007). Deve refletir os valores da entidade que representa (a cultura, a personalidade e a missão), num estilo único e reconhecível. Desta forma, a marca é também portadora de um sentido simbólico, de natureza imaterial, o qual, de acordo com o *iceberg* de Davidson, é composto pelos valores, pela personalidade e pela cultura que lhe dão suporte. Para Kapferer (1997), o intangível da marca encontra-se em cinco das seis faces do Prisma da Identidade de Marca as quais, neste trabalho, serão agrupadas em duas dimensões: o Comportamento da Marca e a Imagem de Marca.

4.3.2.1. Comportamento da Marca

O comportamento da marca é, então, ditado pela *personalidade da marca*, que influencia as suas *relações*, e pela *cultura* que as suporta (representando três das seis faces do prisma de Kapferer); pelos valores culturais, pelas competências associadas e pelos recursos circundantes (coincidindo com toda a parte submersa do *iceberg* de Davidson); pela sua personalidade e pelos valores que apelam às emoções (na dimensão Representatividade do modelo atômico de Leslie De Chernatony).

Rokeach define este tipo de *valor* como “an enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence” (1973: 5). De acordo com esta afirmação, é certo que os valores associados a uma marca têm o potencial de guiar decisões e ações (De Chernatony, Cottam & Segal-Horn, 2006) e a virtude de definir certo tipo de comportamentos da marca que, geralmente, se traduzem em comportamentos dos indivíduos que a representam.

Para que tal impacto se dê, é absolutamente essencial que esses valores, ditados por uma cultura e por uma estrutura existentes, sejam comunicados e compreendidos, mas também que sejam aceites e internalizados por parte dos RH (idem) que com eles deverão, em parte ou no todo, identificar-se. No entanto, a comunicação desses valores não conduz, *per se*, ao comprometimento: Ind (2007) defende que os valores têm de ser experimentados e que isso acontece por meio de artefactos de marca, geralmente artefactos culturais, de alguma intangibilidade.

A tradução das características intangíveis e imateriais das marcas, num paralelismo com a personalidade humana, permite a definição da *personalidade da marca*, conforme proposto por Jennifer Aaker (1997), para quem este conceito representa o conjunto de características humanas que são associadas à marca. A autora propõe uma escala de cinco fatores¹³ (Figura 4.6):

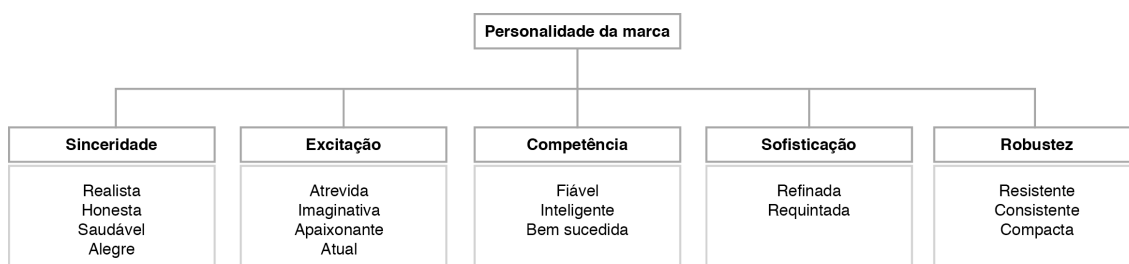


Figura 4.6 — Estrutura da Personalidade da Marca

Adaptado de Aaker (1997)

¹³ Características da marca traduzidas pela investigadora

1. **Sinceridade** — se a marca é realista, honesta, saudável e alegre.
2. **Excitação** — quando a marca é atrevida, imaginativa, apaixonante e atual.
3. **Competência** — se a marca é fiável, inteligente e bem sucedida.
4. **Sofisticação** — se a marca é refinada ou requintada.
5. **Robustez** — quando a marca é resistente, consistente e compacta.

A experimentação dos valores culturais e a associação destes a características de personalidade podem, então, conduzir a opiniões e a emoções que permitam aos RH ajuizar e avaliar o comportamento da marca com a qual trabalham. Keller (2006) refere que existem quatro tipos de juízos de valor sobre a marca e que estes são considerados particularmente importantes:

- **Qualidade da marca** — qualidade percebida da marca, noções de valor e de satisfação para com a marca;
- **Credibilidade da marca** — competências, inovação, liderança, segurança, confiança, alegria, interesse e capacidade de envolvimento da marca;
- **Consideração pela marca** — probabilidade de opção pela marca, dependente de esta ser considerada apropriada e significativa;
- **Superioridade da marca** — nível de percepção da marca enquanto única e melhor, relativamente às suas congéneres.

Apesar de listados por Keller a pensar nas audiências externas, considera-se que também as audiências internas (os RH) ajuízam a marca com que trabalham, tendo como base estas quatro tipologias de características, num contexto necessariamente diferente, em que a relação com a marca é de representação e evangelização e não propriamente (mas sem que seja excluída) de usufruto ou aquisição. Não obstante, estas características podem ser, para além de desenvolvidas com base nas mensagens emitidas pela marca e nas experiências que esta promove, definidas internamente e de forma apriorística, conduzindo ou orientando os juízos de valor e os modelos mentais que são, tanto pelos RH, como pelas audiências externas, construídos sobre a marca, e aos quais se atribui a designação de *imagem de marca*.

4.3.2.2. Imagem de Marca

Para além da visão, que define um desejo e um conjunto de objetivos a alcançar, da cultura, que norteia comportamentos, atitudes e valores, a *imagem* é o terceiro elemento do modelo VCI Aumentado, de Schultz, Hatch & Ciccolella (*vide* 4.2. Definição de Marca, pág. 58), que permite definir a identidade de uma marca e a estratégia de *branding* a esta associada. Naturalmente, da mesma forma que *identidade de marca organizacional* e *identidade*

organizacional se misturam, também o mesmo ocorre com as noções de imagem de marca, quando esta for organizacional, e imagem da organização.

De acordo com Coelho & Rocha:

Do equilíbrio de energias do corpo (expressão terrena e tangível) e do espírito (expressão astral e intangível) resulta a imagem completa de uma Marca. Esta imagem é formada num campo de mediação (a alma da Marca), onde são processados os aspetos de ligação entre os dois diferentes mundos. Esta dimensão etérea, de que tão pouco se fala, é a responsável pela produção do quadro completo de uma marca e é o que nos permite, enquanto indivíduos, elaborar a nossa própria visão de uma determinada marca (2007: 143).

A imagem é, para Poiesz (1989), uma impressão holística da posição relativa de uma marca, na envolvente de competição na qual se inscreve, centrada no consumidor. Também Davis (1995) e Kapferer (1997) afirmam que o valor de uma marca está na sua capacidade de alcançar um significado exclusivo, proeminente e positivo, nas mentes de um largo espectro de consumidores.

Para os públicos, a imagem passa a representar a realidade, mesmo se não refletir exatamente o perfil da entidade a que se refere (Gregory, 1991 *apud* Simões, Dibb & Fisk, 2005). A imagem representa o que a organização é nas mentes dos indivíduos e não o que ela é conforme definido pela sua identidade. Por tal, Schultz & Barnes (1999) são de opinião de que, para uma estratégia de comunicação de sucesso, a gestão da marca deveria ser conduzida de acordo com a perspetiva do cliente e não da organização.

Estes autores, cujas pesquisas se baseiam em premissas de marketing e, logo, centradas nas audiências externas, atribuem à noção de Audiências uma notação muito mais extrínseca do que intrínseca à organização, atribuindo a responsabilidade, na construção da imagem de marca, aos consumidores, quase em exclusivo.

No entanto, autores com pesquisa mais recente, referem que a imagem reside nas várias audiências e partes interessadas, que se envolvem em diferentes interpretações e aplicações dos artefactos organizacionais, gerando uma multiplicidade de imagens que vão servir de suporte ao desenvolvimento contínuo das marcas (Schultz, Hatch & Ciccolella, 2006). King & Grace (2008) são de opinião de que a gestão das experiências tidas pelas audiências externas com a marca — experiências essas que as levam à produção de uma imagem — é conseguida com maior sucesso através da gestão das experiências e da identificação com a marca por parte dos RH. Desta forma, das audiências fazem igualmente parte todos os RH de uma organização, os quais constroem uma perceção da marca, baseada na relação que com esta têm, ou até na influência da imagem que percecionam existir externamente (Dowling, 2001). Naturalmente (conforme referido em 3.3.5.3. Autoconhecimento, pág. 51), esta imagem detida pelos RH, traduzir-se-á numa imagem diferente das dos clientes, das dos fornecedores e das das restantes partes.

A influência, porém, não ocorre apenas neste sentido. Kennedy (1977) foi a primeira a apresentar um estudo empírico com o qual comprova que os RH têm uma influência significativa na forma como as audiências externas percebem uma determinada organização. Nos anos 90 do século XX, Dowling (2001) defendia também a necessidade de as organizações projetarem mensagens consistentes às suas audiências internas, tendo em consideração o papel comunicacional que os RH desempenham, ao transmitirem e veicularem a marca e, desta forma, ao contribuírem para a construção da imagem.

Isto é especialmente verdade numa economia baseada em serviços pelo que as organizações que nela se movimentam devem assegurar que os seus RH possuem uma imagem positiva da marca que representam, para que a identificação organizacional seja fortalecida (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994) e para que as imagens, geradas nas audiências que com os RH entram em contacto, sejam, também elas, construtivas e favoráveis. A imagem é, então, um dos artefactos de marca de maior intangibilidade, construído a partir de artefactos de grande tangibilidade (mensagens publicitárias, eventos, objetos de *merchandising*, produtos, etc.) — os artefactos de imagem — mas também a partir de atitudes e comportamentos dos RH, que assumem, em parte, os comportamentos da marca.

Seria pertinente acrescentar, de acordo com a atual visão introspetiva da marca e muito centrada nas capacidades comunicacionais de cada indivíduo, que, ao lado da focalização na perspectiva do cliente, proposta por Schultz & Barnes, dever-se-ia contemplar, em igual proporção, a perspectiva do membro interno, com tanta ou mais necessidade de identificação mas, com certeza, igualmente capaz de produzir uma imagem (o significado) que, para ele, será representativa da organização à qual está ligado por vínculo laboral.

Por fim, considera-se essencial a percepção de que o valor da marca, retido nas mentes dos indivíduos, é por eles criado e não pelas organizações. Trata-se, pois, de *imagem de marca*, a qual, para se ser correto, deveria ser mencionada sempre no plural, já que os significados atribuídos a uma mesma marca variam de indivíduo para indivíduo, seja ele interno ou externo à organização.

4.4. DA CRIAÇÃO AO USO DA MARCA

As organizações reconhecem, cada vez mais, a importância da marca organizacional enquanto ativo de valor, constituinte do capital detido e, por tal, intensificam os recursos necessários para a sua criação e desenvolvimento (Merz *et al.*, 2009).

Serra & Gonzalez (1998) identificam três níveis sequenciais no processo de criação e desenvolvimento de uma marca e da sua identidade:

- **Nível axiológico:** estabelece o sentido e duração de uma marca, estando definido nos valores primordiais desta e, eventualmente, também no seu nome.
- **Nível narrativo:** organiza e estrutura esses valores da identidade da marca em contextos flexíveis, encenados e explícitos.
- **Nível discursivo:** coerente com os valores implícitos e com as narrativas explícitas, enriquece-os com associações que completam a identidade da marca, sendo decisivas no seu reconhecimento e criação de afetividade.

Poder-se-ia afirmar que o nível axiológico é aquele em que prevalecem os artefactos de maior intangibilidade (os culturais), que no nível narrativo se recorre aos artefactos de visão estratégica (logotipos, emblemas, *slogans*, esquemas cromáticos, estilos gráficos), enquanto o nível discursivo se pauta pela tangibilidade dos artefactos de imagem (publicidade, *merchandising*, etc.). A criação de artefactos, nestes três níveis, deve respeitar critérios orientadores, de modo a potenciar a construção iterativa do valor de marca, critérios esses que, na sua maioria, eram, até recentemente, descurados ou aplicados de acordo com a cultura e estrutura organizacional, variando de organização para organização. Keller (2003) *apud* Keller & Lehmann (2006) e Ind & Bjerke (2007), propõem um conjunto de critérios genéricos, com o objetivo de uniformizar a diversidade existente:

- Capacidade de memorização;
- Capacidade de significação;
- Capacidade de apelo estético;
- Transferibilidade (nomeadamente entre fronteiras culturais e segmentos de mercado);
- Adaptabilidade e flexibilidade;
- Capacidade de proteção e de defesa.

Estes critérios devem revelar-se não só junto das audiências externas, mas sobretudo junto dos públicos internos, para os quais são, indubitavelmente, relevantes:

- O recurso à memorização dos valores e das características da marca;
- A significação construída após interpretação das mensagens veiculadas sobre a marca;

- O sentido estético e a apetência sensorial da marca;
- A possibilidade de sentir, experienciar e usar a marca, independentemente do local e do contexto de trabalho;
- O sentimento de que representam uma marca que não estagna, que evolui e que os leva a evoluir;
- O sentimento de que a consistência da marca os representa e protege.

Também Urde (2003) defende que o processo de criação e consolidação da marca deve ser instituído, tanto externa como internamente. Foi já referido que a imagem organizacional (e de marca) providencia *feedback* contínuo e valioso na definição da identidade e que, para a organização, é importante conhecer a forma como é percebida pelos outros, permitindo-lhes o acesso à cocriação de valor da marca. Internamente, Urde define o processo como tendo o objetivo de permitir aos RH que vivam e experienciem a marca, estando também eles envolvidos na cocriação deste capital.

O uso da marca deve ser conduzido pelo código visual da identidade da marca e pela sua expressão mais explícita, que se traduz em documentos como o manual de normas da marca, o guia de estilos ou o *brand book*.

Ainda assim, a marca pode ser restritiva, limitando os RH em ações criativas, nomeadamente quando são dadas prescrições fechadas, lineares e determinísticas sobre a mesma.

4.4.1. CÓDIGO VISUAL E NORMAS GRÁFICAS

O código visual da identidade inclui todos os requisitos associados ao SIV, à identidade da marca e ao bom uso desta, de modo a assegurar e a coordenar a uniformidade, tida como essencial para a valorização da marca, e para exaltar a desejada vantagem competitiva (Malaval, 2001; Malaval & Bénaroya, 2002). Esse código, quando existe, permite enaltecer os esforços de design, de comunicação e de marketing, e clarificar o uso eficaz e eficiente dos artefactos de marca, geralmente os mais tangíveis, assegurando o sentido das mensagens que foram prévia e estrategicamente delineadas, ao longo dos três níveis de criação da marca (axiológico, narrativo e discursivo).

Assim, Malaval & Bénaroya (2002) entendem que a unidade gráfica dos vários componentes da marca é conseguida através de um código visual, defensor da respetiva identidade. Acrescentam que esse código, ou conjunto de princípios orientadores, deve ser corporizado num documento tendencialmente interno, que defina, de modo concreto, as formas de registo e de aplicação da marca, as considerações relativas à sua reprodução, os constrangimentos de dimensão, proporção e posição dos componentes tangíveis, mas também pode incluir indicações comportamentais, tons e dialetos organizacionais, entre outros elementos

geralmente mais tácitos e de índole cultural. Os documentos mais comuns são o manual de normas gráficas e o *brand book*.

O propósito do *brand book* é apresentar a marca no seu contexto. Ind (2007) afirma que este documento se trata de uma oportunidade para reforçar o valor da marca, a sua relação com outras atividades da organização (e não só) e os valores que pretende enunciar. Trata-se de um valioso documento interno, cujo aspeto e cuja linguagem devem ser cuidadosamente trabalhados, servindo acima de tudo para sinalizar a forma de estar da marca e aquilo que esta defende. O autor acrescenta tratar-se, acima de tudo, de um guia de comportamentos e atitudes e não de um guia de normas gráficas, pelo que não deve incluir um discurso prescritivo, nem demasiado técnico, para que seja acessível a todos os RH.

Já o manual de normas gráficas da marca tem por objetivo garantir a coerência e a homogeneidade, no que respeita à aplicação da identidade visual da organização, em todos os suportes possíveis. Trata-se, pois, de um documento cuja intenção é a de guiar a consistente aplicação do SIV da marca (Margulies, 1977).

Jordá-Albiñana, Ampuero-Canellas, Vila & Rojas-Sola (2009) sugerem que a marca, *per se*, não existe; apenas ganha corpo quando apresentada através de diferentes artefactos e veículos comunicacionais e que a implementação destes implica seguir um conjunto de regras. Referem que a maior parte dos autores, que propõem os conteúdos a ter em consideração num manual de normas, é unânime quanto à estrutura deste documento, composta geralmente por cinco dimensões:

1. **Introdução**, que contém os objetivos do SIV da marca em questão, instruções de uso do documento e glossário com a terminologia básica que no manual será utilizada;
2. **Elementos básicos da identidade visual**, nos quais se incluem o logotipo, o símbolo/emblema, as cores organizacionais e os elementos tipográficos, mas também os valores que sustentam a identidade da marca;
3. **Regras de uso da marca**, nomeadamente no que se refere à colocação da marca em diversos fundos ou contextos, às margens de segurança, às dimensões mínimas e às proporções dos elementos, à associação de recursos gráficos decorativos, às diversas e possíveis versões cromáticas e monocromáticas, à tipografia secundária, às aplicações consideradas incorretas;
4. **Exemplos de aplicação da marca em diversos suportes**, tais como estacionário, peças publicitárias e promocionais, publicações, uniformes, veículos, sinalética, interfaces para a Web, etc.;
5. **Complementos técnicos** de apoio à reprodução da marca e sua identidade visual, no que se refere à utilização dos esquemas de cores, ou o acesso a ficheiros originais, de promoção, ou de tipo *template*.

Contudo, Jordá-Albiñana *et al.* (idem) afirmam que os resultados da sua investigação, na qual analisaram os conteúdos de 341 manuais de normas gráficas, apontam para que as duas

últimas dimensões — “exemplos de aplicação da marca” e “complementos técnicos” — sejam consideradas *conteúdos periféricos*, já que pouco mais de metade dos manuais analisados continha variáveis que pertenciam a estas dimensões. Os autores distinguem, então, os *conteúdos periféricos*, dos *conteúdos centrais*, sendo que, destes últimos, fazem parte as três primeiras dimensões — “introdução”, “elementos básicos do SIV” e “regras de uso da marca”, deixando evidente que as principais funções de um manual de normas gráficas são a apresentação dos recursos essenciais à identidade visual da marca e a explicação de como utilizá-los.

Será de referir que estes autores limitaram o seu estudo à descrição da estrutura dos manuais de normas; seria importante medir, por exemplo, junto dos RH, a eficácia destes documentos, na manutenção da consistência do uso da marca, para efeitos de comunicação organizacional, e no nível de conhecimento adquirido sobre a marca.

4.5. COMUNICAÇÃO DA IDENTIDADE DA MARCA AOS RH

A marca tem uma presença massiva em quase todos os mercados pelo que é praticamente impossível ao consumidor adquirir ou consumir bens e/ou serviços sem marca. Os próprios bens que se assumem como não tendo marca, são “marcados” por essa omissão que, intencionalmente ou não, assume funções muito próximas das da marca.

No caso dos serviços, o contacto com a marca é tido, sobretudo, através da pessoa que presta ou assiste o serviço. Nestes casos, a marca é, primordialmente, veiculada pelos RH, dependendo isso do seu grau de identificação e de comprometimento relativamente à organização que servem e representam, o que leva Ind (2007) a afirmar que o comportamento dos RH é o principal determinante na criação do valor da marca.

Conforme já referido, as formas de referenciar a marca que, inicialmente, a circunscreviam, invariável e necessariamente, às audiências externas, têm vindo a ser suplantadas pelos mais recentes passos dados em *branding*, no qual se tem vindo a enfatizar o valor da marca, através do envolvimento dos RH. Contudo, é ainda parca a reflexão existente sobre o que a marca é e para que serve internamente.

Ind (2007) afirma que codificar um SIV e, cumulativamente, explicitar os valores e os objetivos da organização, não é suficiente para garantir o sucesso da marca. Defende que a organização deve potenciar a criação de conhecimento em torno da marca, de modo a que os RH possam, genuinamente, incorporá-la nas suas vidas. A organização estará, assim, a fazer um melhor

uso dos seus recursos intelectuais, a capturar as ideias mais inovadoras, a usar o entusiasmo e a imaginação dos seus membros, de forma também ela genuína e legítima (idem).

Os autores De Chernatony, Cottam & Segal-Horn (2006) destacam os principais métodos comunicacionais para que os RH se tornem conscientes da importância da marca e a conheçam em plenitude, sendo que, quanto mais frequentemente estes forem implementados, mais congruentes serão as percepções sobre a natureza da marca:

- A comunicação interna de largo espectro;
- O efeito “cascata”;
- As iniciativas e atividades ligadas à gestão de recursos humanos;
- O envolvimento da gestão de topo ou de membros considerados exemplares;
- A comunicação externa;
- Os mecanismos de *feedback*.

4.5.1. COMUNICAÇÃO INTERNA

No seu estudo, De Chernatony *et al.* (2006) verificam que, dos métodos listados, o mais referido é o da comunicação interna de largo espectro, através de diversas técnicas comunicacionais: a codificação de valores, através da qual estes são enunciados por extenso, ou transformados em ícones, cujas metáforas facilitam a memorização e clarificam o significado inerente, mas também os métodos tecnológicos, tais como plataformas internas de suporte, ou canais internos de televisão, criados exclusivamente para os RH. A realização de *workshops* também pode ajudar a verificar o grau de alinhamento, entre os valores de cada indivíduo, e os proclamados pela marca.

No fundo, trata-se de processos de socialização em que os RH têm acesso a informação que, para a organização, é tida como muito relevante (Fogarty & Dirsmith, 2001). Thomson & Hecker (2000) afirmam que as organizações que atribuem maior importância à comunicação interna se destacam das demais no que se refere aos elevados níveis de envolvimento dos seus RH.

A socialização envolve a interiorização de valores, de normas e da cultura organizacional (Meek, 1988); implica, pois, a interiorização da identidade da marca, delineando a apropriação dos respetivos valores e características essenciais à marca, as quais servirão de princípios condutores às ações dos RH. Ruão (2006) defende que a interiorização da marca é a técnica a que a organização deve recorrer para explicar a marca aos seus RH, envolvendo a partilha da criação e da estratégia que lhe é subjacente, a comunicação ativa e a formação, para adoção de procedimentos adequados à marca.

4.5.2. EFEITO “CASCATA”

De Chernatony *et al.* (2006) verificaram também que grande parte da comunicação interna é feita de um modo mais ou menos informal, passando de indivíduo para indivíduo, ou de grupo para sub-grupo, nomeadamente em organizações mais hierarquizadas. Schultz & Barnes (1999) preconizam a necessidade de se identificar *gatekeepers* internos, indivíduos que, oficial ou oficiosamente, são responsáveis pelos sistemas de comunicação interna. Ind (2007) defende que qualquer indivíduo, em qualquer organização, é um representante da marca, pelo conhecimento que constrói (através das relações com outros indivíduos da mesma organização), pelos contributos que dá à cultura e à performance organizacional (pelas ideias que gera e pela comunicação mantida com pessoas externas à organização). Acrescenta que cada indivíduo possui múltiplas ligações, contribuindo direta ou indiretamente para a representação da marca, e que a implicação desta conectividade é a de que a gestão dos recursos humanos é essencial à ideia de construção da marca. Neste caso de efeito “cascata” que, dada a sua natureza, se assemelha ao fenómeno WOM e em que a informação é partilhada entre pares, as muitas conexões que cada indivíduo possui, mesmo internamente, facilitam a transferência da informação, e o seu carácter informal potencia o surgimento de novas ideias (*vide* 6.4.4. A CMC e a Participação Informada, secção em que são aprofundados os conceitos de *weak* e de *strong ties*, de Granovetter, pág. 166).

A crescente necessidade de comprometimento interno com a marca tem dado origem, de acordo com Neumeier (2006), ao surgimento de guardiões da marca — profissionais (ou conjunto de profissionais) com vasta experiência na área — que gerem as colaborações e a comunicação da marca, a um nível institucional, tendo de se assumir como elos de ligação entre a gestão de topo, junto da qual definem estratégias e tomam decisões, e os restantes RH, tendo de os motivar, de os inspirar e de neles fomentar a criatividade.

4.5.3. INICIATIVAS DE GESTÃO DE RH

A comunicação interna da marca passa, então, por um processo de gestão de recursos humanos e por lhes providenciar certo tipo de iniciativas. De Chernatony *et al.* (2006) verificam que algumas organizações adotam técnicas de recrutamento que lhes permite aferir e seleccionar indivíduos que, antes de mais, acreditam na identidade da organização e que, eventualmente, terão as competências e as qualificações necessárias para a função. A formação contínua, a realização de *workshops* e a integração de sistemas de *e-learning*, são também formas de envolver os RH e de fazer veicular o conhecimento da identidade de marca. São ainda referidos os sistemas de recompensas, para aqueles que promovem a marca, envolvendo-os em ações de nutrição da mesma, indo de encontro ao que Ruão (2006) defende.

4.5.4. ENVOLVIMENTO DA GESTÃO DE TOPO

O exemplo de como se integra a identidade da marca, no quotidiano laboral, deve partir de RH de elevada representatividade, e o envolvimento dos restantes membros será tão mais eficaz, quanto mais genuíno for o comprometimento destes elementos exemplares, ou dos da liderança organizacional (De Chernatony *et al.*, 2006).

4.5.5. COMUNICAÇÃO EXTERNA

A comunicação externa, em particular a publicidade, um dos elementos da comunicação organizacional com maior visibilidade e com maior impacto ao nível da memorização e do reconhecimento, tem também influência na percepção dos valores da marca (Gilly & Wolfenbarger, 1998) e, consequentemente, no conhecimento de marca que os RH desta detêm. De Chernatony *et al.* (2006) verificam que a publicidade é considerada uma forma eficaz de comunicar com os RH, na medida em que estes percebem que a mensagem que recebem é a mesma que as outras audiências estão também a receber. Nilson (1998) adverte, porém, para o facto de que nem todas as organizações possuem meios para investir em comunicação de marca através da publicidade, pelo que esta se torna uma técnica secundarizada para efeitos de contacto com as audiências internas.

4.5.6. MECANISMOS DE *FEEDBACK*

Harris & De Chernatony (2001), De Chernatony *et al.* (2006), Neumeier (2006), Ind (2007) e Ind & Bjerke (2007) afirmam que a comunicação da identidade da marca deve evitar ser unidirecional, devendo tornar-se um processo mais democrático; os RH recebem de bom grado as mensagens que são enviadas, mas têm a expectativa de poderem interagir e discutir a identidade da marca. Os autores evidenciam que os órgãos de gestão não devem preocupar-se com a evolução de um modelo comunicacional baseado no “envio”, para um modelo comunicacional baseado no “envolvimento”, já que neste os problemas passam a emergir mais facilmente e a apropriação da identidade da marca e da organização acontece de forma mais natural.

4.5.7. *BRANDING* INTERNO

Dir-se-ia, pois, que as atividades evidenciadas por De Chernatony e seus colegas são iniciativas de *branding*, mas cujo foco está no interior da organização. De facto, retomando esta

temática, Mahnert & Torres, após vasta revisão dos autores dedicados à temática do *branding interno*, definem-no da seguinte forma:

Internal branding is the concerted, inter-departmental and multi-directional internal communications effort carried out in order to create and maintain an internal brand. Internal branding attempts to achieve consistency with the external brand and encourage brand commitment and the propensity for brand championship among employees. To this end, internal branding is the reflection of the values and the realization of the promise of the brand internally and externally (2007: 405).

Bergstrom *et al.* (2002) referem que o conceito de *branding interno* representa a comunicação eficaz da marca com os RH, tornando-os conscientes da sua importância, dos seus benefícios e significados, e garantindo que, na organização, cada tarefa se encontra, de alguma forma, ligada à substância da marca.

[...] implicitly or explicitly, consciously or unconsciously, representatives of the organization are always communicating something (Bergstrom et al., 2002: 136).

Para Goss, Pascale & Athos (1998), o *branding interno* desencadeará interesse, compromisso e sentido de pertença, levando a que os RH sintam a identidade organizacional, através dos seus atributos funcionais, sempre que tenham contacto com as questões organizacionais, e de modo a que os aspetos emocionais possam ser incentivados e preservados. Caso contrário, e de acordo com os autores, o sentido, ou até mesmo o orgulho de pertença, podem perder-se. Roseman *et al.* (1996) *apud* Ethier, Hadaya, Talbot & Cadieux (2008) afirmam que as ocorrências que são consideradas compatíveis com os conceitos e motivações de um indivíduo, desencadeiam nele as emoções de alegria, esperança, alívio, apreciação e orgulho. Quando compartilhados, os valores são dos elementos de identidade que mais fiavelmente dão origem ao processo de identificação indivíduo-organização (Scott & Lane, 2000).

Dowling (2001) refere que os indivíduos reagem com maior entusiasmo às marcas, se as perceberem como sendo compatíveis com os seus conceitos pessoais (identificação); portanto, a marca depende profundamente da congruência das percepções, tidas pelos RH, sobre as qualidades que lhe são essenciais. Harris & De Chernatony (2001) referem que a essência da identidade da marca está na visão e na cultura e que, para criar uma reputação entusiasta e positiva, a eficácia das ações de *branding interno* está no uso de mensagens coerentes sobre a identidade da marca, distribuídas de forma homogênea nos canais de comunicação usados; quando os RH de uma organização percebem o esforço de consistência e a própria identidade, estarão mais bem preparados para enriquecer as suas atividades, contribuindo para a identidade desejada (*idem*).

Desta forma, a percepção dos RH daquilo que são a visão, a missão, os valores e a cultura organizacionais, afeta o processo de construção da marca, pelo que se defende a necessidade de se prestar maior atenção às atividades de *branding interno* (De Chernatony, 1999), sendo

certo que, segundo Ind (2007), independentemente do papel e do cargo assumido, os RH devem, antes de mais, compreender e conhecer a marca, para então a poderem usar devidamente.

A marca organizacional é, então, um elemento de constante presença na vida profissional de quem representa uma organização. Não se descarta a sua importância na definição de estratégias de produto, de comunicação e de marketing mas, no contexto desta investigação, a marca reveste-se de uma notoriedade interna e a preocupação no estabelecimento de conceitos e ideias depende da relação que os profissionais internos de uma dada organização têm com a marca que define e identifica essa mesma organização.

A partir do momento em que a marca se encontra codificada, é necessário, no mínimo, fomentar um comprometimento básico, de modo a salvaguardar a respetiva importância na organização, desempenhando aqui a comunicação um papel essencial. O processo interno de comunicação da marca precisa, então, do verdadeiro envolvimento dos RH, e apenas ocorre se estes aprovarem e apreciarem o processo no todo.

Ind defende que as organizações podem e devem tornar-se mais centradas nos indivíduos, usando na totalidade a capacidade intelectual dos RH, criando os tais evangelizadores da marca: “people who believe and will preach for the organization” (2007: 27).

4.6. CONHECIMENTO DE MARCA

Os evangelizadores da marca só o podem ser se conhecerem profundamente a marca. Ackerman (2000) advoga que os RH têm de conhecer a identidade da organização em que trabalham, para que possam desempenhar um papel convicto, na forma como a comunicam e expõem aos outros. As ações de *branding*, que se querem eficazes, requerem que todos os RH conheçam e adotem os valores da organização (De Chernatony & Riley, 1998; Harris & De Chernatony, 2001) já que são estes que definem os valores da marca organizacional.

No entanto, a aprendizagem dos valores da marca organizacional e a incorporação dos mesmos nas tarefas laborais, não são processos simples para a maioria dos RH, nomeadamente se não houver um suporte efetivo para que tal aconteça (Aurand, Gorchels & Bishop, 2005). O envolvimento em atividades que explorem esta temática e que levem os RH a participar, com poder de decisão conjunta, permite-lhes consolidar a informação recebida e transformá-la em conhecimento que lhes será certamente útil no alinhamento que lhes é pedido, relativamente à marca e seus valores. Nessas condições, os indivíduos conseguem

uma melhor apreciação do seu papel e comprometem-se com a promessa da marca que representam (Chong, 2007), habilitando-se a assumir ações que a valorizem (McEnally & De Chernatony, 1999).

O conhecimento e a compreensão que os RH têm sobre a marca são reforçados pelas mensagens organizacionais. O conhecimento de marca é, por sua vez, de grande relevância para a participação em atividades de *branding* interno (Mangold & Miles, 2007), e é, na perspectiva dos RH, de acordo com King & Grace (2010), composto pelos valores, práticas e comportamentos desejados para a marca (que por sua vez definem o papel a desempenhar internamente) e pelo comprometimento para com a marca. Richards, Foster & Morgan definem-no como:

... especially (...) the tacit knowledge about a brand that is tucked away and usually not shared, because it is so hard to communicate. Knowledge, then, is the essence of what a brand represents, how it can achieve competitive advantage and ultimately significant value to a business. Brands are, quintessentially, knowledge (1998: 48).

Esta perspetiva encara o conhecimento de marca como sendo, acima de tudo, conhecimento tácito e, por tal, de difícil partilha. O conhecimento é conduzido pelo impacto e pela frequência da comunicação organizacional, sobre o que a organização deseja para a sua marca; quanto mais frequentes e consistentes as mensagens, emanadas pelos diversos sistemas de comunicação da organização, maior se espera que seja esse conhecimento por parte dos RH (Mangold & Miles, 2007). Por conseguinte, maior será o conhecimento sobre aquilo que relativamente à marca deverão comunicar e sobre o que as restantes audiências esperam vir a experimentar. Naturalmente, e na perspetiva adotada neste documento, dos RH também fazem parte os gestores, diretores, gerentes e todos aqueles que ocupam cargos de chefia. Todavia, Davis (1995) demonstra que nem sempre estes membros se encontram devidamente comprometidos e envolvidos com a marca, nem com as iniciativas e investimentos com esta relacionados:

Management has to be willing to invest in understanding its brand today to make better brand decisions tomorrow. Management has to be truly involved in future brand asset management practices and not just provide "lip service". Management must be able to articulate clearly the long-term strategy of the organization to determine what role the brand should play in helping to achieve that strategy. Management has to be willing to accept answers it may not want to hear regarding the future of its brands. Management has to be willing to reassess brand support activities, compensation approaches and reward mechanisms to maximize the level of motivation that goes into managing the brand (Davis, 1995: 74).

A rigidez e a indisponibilidade relativamente à marca, evidenciadas por elementos da gestão de topo, pode ter a ver com o facto de, durante anos, esta ter sido um recurso associado a produtos e, mais recentemente, se ter transformado num mecanismo que representa já não

apenas um ou vários produtos/serviços, mas também uma organização, um conjunto de pessoas, uma cultura e todos os símbolos em representação destas entidades.

Neste novo paradigma, Silveira & Silva (2008) sugerem que é possível aplicar à marca e ao conhecimento sobre a mesma o modelo de conversão do conhecimento, proposto por Nonaka & Takeuchi, sendo que, do tácito para o explícito, ocorre a Externalização da identidade da organização e da marca organizacional, quando esta é comunicada através de símbolos; a seguir, de explícito para explícito, dá-se o processo de Combinação com a experiência direta em torno da marca, pela análise dos clientes, dos concorrentes e da própria organização, pela comunicação interna e externa. O conhecimento tácito volta a ser criado quando se faz uso de produtos como manuais de normas e de procedimentos, nos quais o *know-how* foi, anteriormente, convertido em conhecimento explícito (Internalização), e quando se dá a partilha de experiências associadas à marca (Socialização).

Os autores defendem que, tendo em vista a construção da marca, focalizada no conhecimento de marca, importa proporcionar experiências que têm a sua origem no conhecimento tácito. Nonaka e Akutsu (2004) propõem cinco categorias, que designam como Capacidades de *Branding*, e que deverão servir para a construção de marcas sustentadas, capacidades estas centradas na criação e partilha de conhecimento tácito, preferencialmente junto dos RH (Figura 4.7). As cinco capacidades de *branding* que definem o conhecimento de marca são, então:

1. **Metaconhecimento de marca** — o conhecimento do conhecimento de marca: desempenha o papel de um modelo mental, ou método de raciocínio, que cria conhecimento sobre a marca, para ser partilhado por toda a organização, e age como força impulsionadora das atividades que criam o conhecimento de marca;
2. **Visão do conhecimento de marca** — diz respeito à orientação criada pela organização, depois de definido o tipo de conhecimento de marca a explorar;
3. **Capacidade de aprimorar o património do conhecimento de marca** – refere-se à gestão do conhecimento existente (incluindo o metaconhecimento e a visão do conhecimento de marca) e à definição de estratégias, cujos objetivos são os de construir e nutrir a marca;
4. **Capacidade de conceptualizar um *Ba*¹⁴ para a experiência da marca** — por *Ba* entenda-se a infraestrutura (um local, um sistema, um artefacto, ou conjunto de artefactos) para a experiência da marca;
5. **Criatividade do contexto** — a informação relativa à marca é interpretada pelos indivíduos e transformada em conhecimento, de acordo com os seus próprios valores, mas depende também do contexto em que o indivíduo, mais ou menos criativo, se encontra inserido. Assim, o processo de criação do conhecimento de marca é considerado um processo de criação dinâmica de contextos possíveis para a marca.

¹⁴ *Ba* é um termo japonês que representa um contexto no qual é possível dar-se a interpretação e atribuir-se significados à informação e, posteriormente, a criação do conhecimento. Foi adaptado por Ikujiro Nonaka para, no âmbito da gestão, ser concebido como um espaço de partilha, podendo ser físico (num ateliê, nas diversas e dispersas unidades de uma organização), virtual (numa CO, ou por conferência à distância), mental (através de experiências partilhadas e valores) ou como qualquer combinação de um dos casos anteriores (Nonaka & Konno, 1998).



Figura 4.7 — Capacidades de Branding

Adaptado de Nonaka & Akutsu (2004)

Finalmente, para que o esforço de criação e conversão do conhecimento de marca se torne evidente e presente na organização, têm de ser desenvolvidas diligências no sentido de o proteger, evitando o seu extravio, já que é comum ocorrerem perdas de conhecimento, quando um dos seus membros, mais ou menos experiente, mais ou menos competente, deixa a organização. De facto, o designer Marty Neumeier introduz a necessidade de tornar explícito e coletivo todo o conhecimento de marca que existe numa organização:

For brand knowledge to become imbedded throughout the organization, it has to be protected against “evaporation”, the tendency for decisional wisdom to disappear as experienced people leave the company. The long-term success of any brand depends on the constant regeneration of corporate memory. (...) How? With a brand education program that’s distributed throughout the company and its creative network, guaranteeing the survival of the brand, while keeping it open to feedback from the brand community (Neumeier, 2006: 141).

Por tal, considera-se que as duas últimas Capacidades de Branding serão as que mais se aproximam da intenção de explicitar o conhecimento de marca.

4.7. ANÁLISE CRÍTICA

Quando em torno de uma marca se reúnem os seus diversos componentes, com sentido estratégico e tático, e com o objetivo de comunicar algo (como a própria marca, os valores e o posicionamento organizacionais, as qualidades de um produto/serviço, emoções ou comportamentos, etc.), surgem os artefactos de marca. Porque a expressão **artefacto de marca** foi já adotada e será frequentemente referida neste trabalho, importa compreender a extensão do significado desta expressão:

Artefactos de marca são todos os resultados documentáveis, de características funcionais e/ou simbólicas e/ou estéticas, desde os mais tangíveis e mensuráveis (estacionário, cartazes, catálogos, filmes, produtos, interfaces, instalações, ambientes reais ou virtuais, entre outros) aos mais intangíveis e abstratos (essência, comportamentos e imagem) que compõem a identidade de uma marca.

O Prisma da Identidade de Marca, proposto por Kapferer, é particularmente relevante para o presente trabalho, na medida em que representa os componentes da identidade de marca, no que respeita, tanto à sua origem — pelo binómio organização-audiências — como no que concerne ao seu impacto e relevância — através do binómio interior-exterior.

Relativamente ao vértice das ‘Audiências’, dada a natureza da marca e a sua histórica relação com o produto, o modelo de Kapferer conceptualiza a audiência sob uma perspetiva externa, em que se assume o cliente/consumidor como o recetor das mensagens da marca e criador da sua imagem. No entanto, conforme já apresentado, as audiências são também internas, pelo que, neste trabalho, o foco será colocado nessas e não nas externas.

Uma vez que a motivação deste estudo se concentra na cocriação de artefactos de marca, levada a cabo pelos RH nas organizações, e no impacto que essa participação tem internamente (nomeadamente ao nível do conhecimento de marca), nesta adaptação, as audiências passam a assumir-se como, exclusivamente internas e, representadas pelo colaborador da organização, enquanto indivíduo e, visto a problemática estar centrada no interior da organização, a diferenciação entre ‘Exterior’ e ‘Interior’ deixa de ser relevante (Figura 4.8).

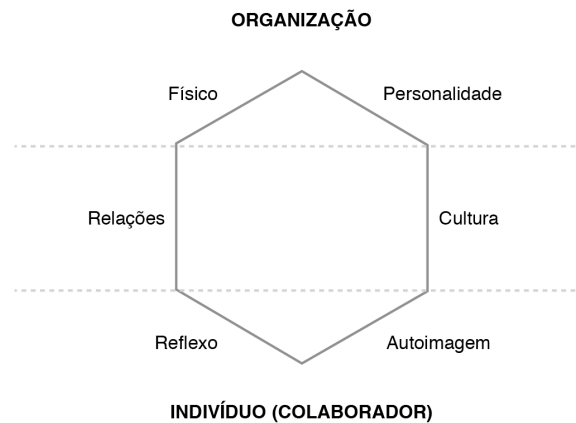


Figura 4.8 — Prisma da Identidade de Marca adaptado ao contexto da presente tese/investigação

Acresce que este modelo proposto por Kapferer, encerra em si a noção de *iceberg*, proposta tanto por Lambert como por Davidson, assumindo que o composto explícito e visível representa apenas uma pequena parte do todo que é a identidade da marca. Na verdade, a única dimensão que do topo do *iceberg* se aproxima é a intitulada ‘Físico’, onde se concentrarão as manifestações de marca tendencialmente tangíveis e funcionais. Todas as outras dimensões se revestem de um *corpus* mais ou menos tácito, intangível, dependente da subjetividade de cada membro dos RH e da própria organização. Estas dimensões intangíveis foram, então, neste capítulo, agrupadas em dois conjuntos: 1) o de Comportamento da Marca, ditado pela ‘Personalidade’ e pela ‘Cultura’, as quais influenciam as ‘Relações’, e 2) o de Imagem da Marca, encerrando tanto a dimensão ‘Reflexo’, como a dimensão ‘Autoimagem’, ambas presentes no ‘Indivíduo, Colaborador’.

Deste modo, no âmbito deste estudo, em que os RH são o conjunto de indivíduos cuja relação com a marca se pretende apurar e guiar, a audiência deverá incluir todos os indivíduos, com funções laborais ou de colaboração, numa dada organização, também eles em contacto constante, tanto com os componentes tangíveis e funcionais da marca, como com as suas dimensões intangíveis e imateriais.

Cabe aos RH, individual e coletivamente, conhecer e compreender a marca e saber de que modos esta providencia valor, para que os seus artefactos, tangíveis e intangíveis, possam ser desenvolvidos e distribuídos de forma concertada. Não restam dúvidas de que a marca é, hoje, um elemento presente em todas as transações em que as organizações se veem envolvidas e, por tal, deve ser incorporada em atividades internas.

Para Mangold & Miles (2007), os esforços de *branding* interno são influenciados por duas dimensões: o conhecimento de marca detido pelos RH e o contrato psicológico que estes mantêm com a organização (comprometimento). Contudo, e apesar do importante contributo de Nonaka & Akutsu, a noção de ‘conhecimento de marca’ está, na realidade das organizações,

de algum modo incompleta, ao concentrar-se principalmente em conhecimento tácito e na compreensão que os RH têm da marca, a qual se baseia em informação relacionada com a marca e que, tendencialmente, é transmitida/partilhada de forma unidirecional pela organização, não antevendo situações de partilha entre os trabalhadores.

Por tal, propõe-se o conceito de **Conhecimento Holístico da Marca** (CHM), que deverá ser construído cíclica e permanentemente, ao longo de todo o processo de conversão do conhecimento de marca. Envolve a participação conceptual, tática e operativa dos RH em estratégias transparentes de valorização da marca, numa lógica de partilha e de engrandecimento da inteligência individual, sincronizada com o coletivo e consistente com os ideais da organização.

Deste modo, concretizando e adaptando o contributo de Silveira & Silva (2008), quando se dá a partilha de experiências organizacionais e individuais, num processo de conversão de conhecimento tácito para conhecimento tácito (**Socialização**), os RH acumulam conhecimento sobre a identidade e sobre a marca organizacional por aprendizagem, através do acesso a recursos e artefactos organizacionais de maior intangibilidade (comportamentos, procedimentos, valores, e basicamente aqueles que se encontram na parte submersa do *iceberg*), por contacto com colegas mais velhos ou mais experientes, trocas essas que lhes permitem a transferência do conhecimento tácito, adquirido junto dos outros para os seus próprios modelos mentais, podendo, posteriormente, levar à Externalização de novos símbolos.

Do tácito para o explícito, ocorre a **Externalização** da identidade da organização e da marca organizacional, quando esta é expressa através dos seus artefactos, tanto os oficiais, que deverão ser comunicados e explicitados, como os officiosos, já que os RH deverão ser desafiados, pelas mais diversas circunstâncias, a apropriarem-se da marca, a interpretarem-na e a recorrer a metáforas, modelos, diagramas, que permitam a articulação e representação de conceitos tácitos que eles próprios detêm sobre a marca que representam. Estes artefactos, de maior tangibilidade, podem recorrer às mais diversas codificações (declarações de identidade escritas, logos, fotografias, sistemas de sinalética, *jingles*, etc.). Trata-se de um processo que pode ser facilmente mediado por sistemas tecnológicos, se aos RH for providenciado um contexto consistente, de suporte à expressão e à externalização das suas interpretações e perspectivas, numa abordagem de portefólio de membro organizacional. Para tal, é imprescindível a consolidação de competências que, tipicamente, não são consideradas como básicas; defende-se que a literacia visual e a literacia em novos media são essenciais para que estes contributos possam ser dados de forma consciente, consistente e com sentido de responsabilidade e de ética.

A seguir, de explícito para explícito, dá-se o processo de **Combinação** com a experiência direta em torno da marca, experiência essa vivida por todas as partes interessadas, incluindo os RH; naturalmente, para além da comunicação interna e externa, a participação colaborativa dos RH, com contributos baseados em artefactos de marca, é também uma forma de combinação, recorrendo ao conhecimento transmitido (pela organização) e ao conhecimento construído (pelos indivíduos através da experiência, isolada e/ou partilhada). Nesta fase do

processo de conversão do conhecimento, sugere-se que os RH possam assumir outro papel, para além do de coautores: o de avaliadores, através do qual deverão também tornar explícito o seu conhecimento sobre a marca. Este processo de avaliação do conhecimento de marca, levado a cabo por pares, pode também ser tecnologicamente mediado.

O conhecimento tácito volta a ser criado quando se faz uso de produtos tais como portais de gestão e de integração de conhecimento de marca (**Internalização**), que disponibilizam artefactos de marca que resultam tanto da Externalização, como da Combinação. Todo este conhecimento pode, em qualquer altura, ser modificado, refutado, acrescentado, transmitido a outros (novos RH, por exemplo), visto que a socialização e a partilha se querem constantes, iniciando-se assim novo ciclo de criação de conhecimento, já que, conforme defende Morin (1991), o conhecimento completo é impossível (Figura 4.9).



Figura 4.9 — Processo de criação/conversão do conhecimento holístico de marca

No seguimento da opinião de Burmann & Zeplin (2005) que defendem que a participação dos RH deverá gerar um forte comprometimento para com a marca, baseado em processos de identificação — enquanto as normas impostas proporcionam apenas um comprometimento fraco, baseado na submissão — considera-se que as marcas deveriam tornar-se mais flexíveis, mais abertas a intervenções não especializadas — sem que isso signifique que percam as suas identidades, a consistência que devem reclamar, ou que se ponha em causa a estratégia que lhes foi determinada — e que os manuais de normas gráficas e os *brand books*, a servir o propósito da coerência da comunicação, restringem, até certo ponto, a liberdade criativa dos RH devendo, por isso, ser redefinidos, no conceito e na forma. Para muitos designers, o

manual de normas constitui um meio de proteção da marca, pela definição de regras e ditames. No presente trabalho, contraria-se esta visão, considerando que a proteção da marca é mais eficaz se se providenciar o acesso ao conhecimento de marca (por via da experientiação da marca) a quem, potencialmente, a poderá distorcer.

De facto, uma das marcas da atualidade dotada de maior valor comercial, flexibilidade e força é a Google™, com os seus Doodles, publicados numa frequência diária, criados não apenas pelos seus muitos RH, mas por qualquer indivíduo, incluindo crianças¹⁵. Este caso vem, de algum modo, demonstrar que estas intervenções, sobre o design original da marca, representam uma atividade de criação de novos artefactos de marca tangíveis, a qual, além de promover as literacias visual e em novos media é, acima de tudo, lúdica, experiencial e ativamente participada, capitalizando as funções modernas da marca, propostas por Moore (2007) (*vide* 4.2. Definição de Marca, pág. 58), que são tão importantes para os RH como o são para as audiências externas.

¹⁵ A Google promove anualmente o Doodle4Google Competition, para crianças desde o pré-escolar até aos 12 anos. (<http://www.google.com/doodle4google>)

5. O POTENCIAL PARTICIPATIVO DOS RH

Not every member must contribute, but all must believe they are free to contribute and that what they contribute will be appropriately valued. In such a world, many will only dabble, some will dig deeper, and still others will master the skills that are most valued within the community. The community itself, however, provides strong incentives for creative expression and active participation (Jenkins, 2009: 6)

5.1. POR UMA INTELIGÊNCIA COLETIVA...

Em 1997, Pierre Lévy preparava a sociedade para a necessidade de reconhecer e enriquecer os indivíduos que formam uma *inteligência coletiva*, a qual Lévy define como uma “inteligência globalmente distribuída, incessantemente valorizada, coordenada em tempo real, que conduz a uma mobilização efetiva das competências” (1997: 38). Sobre esta definição, o autor adianta os seus esclarecimentos, explicando tratar-se de uma inteligência que é:

- **globalmente distribuída**, porque o conhecimento existe, de forma distribuída, em todos os indivíduos;
- **incessantemente valorizada**, dado contrapor o facto de, nalguns casos, ela ser “menosprezada, ignorada, inutilizada, humilhada”, conduzindo à desvalorização de recursos perfeitamente válidos;
- **coordenada em tempo real**, graças às potencialidades de coordenação e sincronização de interações e de partilha de contextos, oferecidas pelos novos sistemas de informação e de comunicação;
- **que conduz a uma mobilização efetiva das competências**, pelo facto de o conhecimento existente nos indivíduos ser devidamente valorizado, levando-os a um mais fácil envolvimento em relações humanas, de maior diversidade, e em projetos de natureza diferente daqueles em que se vêem, geralmente, envolvidos.

Lévy refere-se, então, a uma maximização do capital humano que, consequentemente, conduzirá à otimização do capital intelectual, a qual, nas organizações, ocorre com a criação de ligações entre os vários departamentos, unidades e serviços, através de iniciativas de largo espectro que a todos os RH cheguem e que a todos permita, no mínimo, uma forma de participação. São vários os autores que advogam a pertinência da participação e disseminação

de valores e propósitos, nomeadamente nas organizações cujas estruturas estão a abandonar a lógica hierárquica e o controlo tipicamente definido como *top-down* (Monge & Miller, 1988; Seibold & Shea, 2000; Rice & Gattiker, 2001; Ind, 2007; Ind & Bjerke, 2007).

Contudo, de acordo com Strauss (1979), a definição de *participação* motiva algum desentendimento entre pares, começando precisamente pela terminologia usada para a referir:

Americans prefer "workers' participation in management," while for some Europeans "participation" sounds too manipulative. They prefer "industrial democracy," "self management," or "workers' control", all terms which imply that workers have substantial power (Strauss, 1979: 250-1).

Cotton (1993) *apud* Seibold & Shea (2000) propõe *envolvimento dos membros* como uma designação mais inclusiva, referindo tratar-se de um processo participativo, para utilização da totalidade das capacidades dos RH, com o intuito de fomentar o comprometimento para com o sucesso da organização, providenciando-lhes uma combinação de informação, influência e/ou incentivos.

Também para Locke & Schweiger (1979), o termo *participação* encontra várias definições, nas quais há em comum aspetos como a delegação, o compromisso em grupo, a tomada de decisão em grupo, o nivelamento da influência, a partilha de poder e o envolvimento do ego do colaborador, referindo tratar-se essencialmente de uma tomada de decisão conjunta, sobre atividades laborais e outros aspetos organizacionais, podendo, de acordo com Monge & Miller (1988), contemplar diversas combinações de RH de vários níveis organizacionais.

Locke & Schweiger (1979) referem ainda que, como a maioria dos “negócios” não existe com o propósito de satisfazer os colaboradores — dado as emoções destes não terem valor de mercado — o objetivo é o de satisfazer, acima de tudo, os clientes. De acordo com esta perspetiva, as organizações têm visto a satisfação do colaborador como um meio para alcançar um fim e não um fim em si mesmo, o que se veio a refletir na investigação sobre a participação dos RH, nomeadamente na definição de objetivos de programas de participação e na avaliação dos mesmos, numa orientação tipicamente de gestão e não propriamente de comunicação.

Em 1979, Strauss identifica como maior preocupação, não a eficácia da participação, mas as circunstâncias sob as quais a participação alcança algum tipo de eficácia (1979). Quase 40 anos depois, o mesmo autor entende que é possível implementar programas de participação, mas assume que mantê-los é muito difícil, porque se transformam em rotinas, de interesse apenas para alguns:

Do I still believe in participation? Yes, for three reasons: politically it can reduce power imbalance, psychologically it satisfies some basic human skills, and for managerial reasons because it contributes to organizational effectiveness. But making it work is difficult. It runs against the natural human instinct not to share power. It is too easy to

introduce participation symbolically or superficially without making the various adjustments required to make it work (Strauss, 2006: 801).

Rice & Gattiker (2001) asseguram que as condições necessárias para que se alcancem resultados positivos com a participação, incluem um clima organizacional de suporte à participação, um órgão de gestão capaz de partilhar informação relevante, e colaboradores devidamente envolvidos e interessados em participar.

Para se compreender qual a forma de envolvimento a adotar, é necessário examinar os componentes e recursos de cada programa, os contextos em que são implementados e os processos de comunicação através dos quais funcionam. É importante, pois, conhecer os benefícios da participação, de modo a que esses programas possam ser ajustados, de acordo com a realidade organizacional e as necessidades dos RH que a compõem, os quais, tal como Strauss defendia já em 1979, devem ser treinados e preparados para a participação. Sobre isto surgem diversas teorias e modelos que intentam providenciar diretrizes que clarifiquem estes processos.

5.2. TEORIAS E MODELOS DE SUPORTE À PARTICIPAÇÃO

Strauss (1979) evidencia a existência de quatro dimensões nas diversas abordagens teóricas relativas à participação organizacional:

- **Nível de envolvimento dos indivíduos** — a participação pode dar-se ao nível de envolvimento de um indivíduo, de um grupo ou equipa, de um departamento, de uma organização, de um setor de atividade, de toda uma nação (ou conjunto de nações). Esta dimensão encerra duas vias: ou a problemática da participação é resolvida pelos próprios interessados, o que está positivamente interligado ao envolvimento e comprometimento dos indivíduos, ou é-o indiretamente, quando existem mediadores ou representantes.
- **Temática** — define o tema sobre o qual o programa de participação é desenhado, sendo comum referir-se a condições de trabalho (regras, segurança, horários), inovação de produtos/serviços e redução de custos, sublinhando o autor que, nestes dois últimos casos, os RH de uma organização dão, geralmente, contributos valiosos.
- **Profundidade** — referente ao grau de controlo e de influência que o membro participante tem sobre a tomada de decisão, e que pode ser definido por, i) não participação, ii) consulta, em que a gestão consulta os RH, mas toma a decisão final e iii) participação total, em que os RH e a gestão tomam a decisão em conjunto. Von Hippel (2005) defende que o controlo partilhado conduz a mais inovação.

- **Propriedade** — o envolvimento e o comprometimento serão tanto maiores, quanto mais claramente os membros participantes perceberem a importância da sua contribuição e quanto mais forte for a sua percepção de coautoria. Fischer (2009) refere que, para reduzir a eventual percepção de esforço associado à contribuição dada, é essencial considerar, desde cedo, as motivações intrínsecas e extrínsecas e o suporte aos participantes, nomeadamente no que refere aos utensílios e tecnologias de que estes venham a precisar, para poderem dar o seu contributo.

A estas quatro dimensões, Rice & Gattiker (2001) acrescentam uma quinta, a da natureza da participação:

- **Natureza** — a participação pode ser i) imposta, por regulação governamental ou legal, ii) voluntária, se a organização preparar e introduzir o conceito, iii) formal, se houver grupos reconhecidos e criados para o efeito, ou iv) informal, sem programa pré-estabelecido, baseada no bom-senso, ou numa vontade comum e partilhada.

São também diversos os estudos sobre os efeitos e benefícios da participação. Contudo, de acordo com Monge & Miller (1988), os mais proeminentes são os afetivos, os cognitivos e os comunicacionais, que são explicados através de modelos homónimos.

5.2.1. MODELOS AFETIVOS

Os modelos afetivos do processo de participação propõem que esta conduz ao preenchimento de necessidades elevadas, como a expressão própria, o respeito, a independência e igualdade as quais, por sua vez, conduzem ao aumento da satisfação, pela intervenção de processos motivacionais (Monge & Miller, 1988). De facto, Latham, Winters & Locke (1994) referem que os primeiros estudos enquadravam a participação como um recurso motivacional. A focalização nas ideias e necessidades dos RH das organizações é um movimento popular entre as décadas de 40 e 60 do século passado. Orientado à gestão participativa, Likert (1974) propõe que, se se considerar a participação dos trabalhadores nas tomadas de decisão, conduzem-se as operações organizacionais para uma melhor performance e obtém-se o aumento do sentido de responsabilidade, da motivação, da lealdade, do apoio mútuo, revelando uma clara relação entre o estilo de liderança e a satisfação do indivíduo colaborador.

Coch & French (1948) defendem que os grupos com hipóteses de participar, de forma total ou representada, demonstram menor resistência à mudança nos procedimentos de trabalho e apresentam maiores níveis de produtividade. A satisfação no trabalho é também dada como relevante; teóricos das relações humanas advogam um estilo de gestão que se concentre em satisfazer as mais elevadas necessidades do ego dos colaboradores, tais como as de realização, afiliação e independência, de entre os quais Maslow (1943) e Csikszentmihalyi (2006) são dos mais relevantes neste contexto. Anthony (1978) propõe que essa participação humanizada vem fortalecer o sentido de equipa e a identidade organizacional partilhada pelos membros, tendo impacto no comprometimento com a organização. Também sob uma ótica

motivacional, Monge & Miller (1988) constataam que a participação em processos de tomada de decisão leva a que os colaboradores encarem as suas funções e os seus postos de trabalho como mais centrais nas suas vidas, destacando a importância do envolvimento, da satisfação e da motivação dos RH no desempenho organizacional (Figura 5.1).

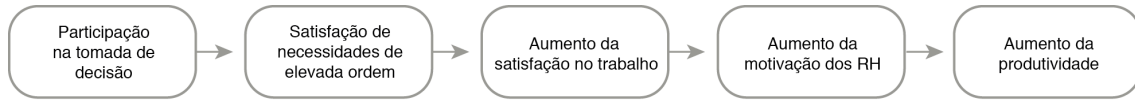


Figura 5.1 — Modelos afetivos do processo de participação

Adaptado de Monge & Miller (1988)

5.2.2. MODELOS COGNITIVOS

Os modelos cognitivos demonstram que a participação potencia o fluxo e o uso de informação considerada importante, numa organização. Anthony (1978) defende que, geralmente, os trabalhadores possuem um conhecimento mais completo daquilo que são as suas necessidades laborais, ao participarem em decisões que são tomadas tendo em conta esta perspetiva informacional. O autor sugere que a participação na tomada de decisão conduz à crescente utilização da informação, por parte de níveis mais baixos da hierarquia organizacional, reiterando que a gestão participada deve, de facto, usar as competências e o conhecimento de todos os indivíduos da organização.

Monge & Miller (1988) e Seibold & Shea (2000) acrescentam que os colaboradores passam a deter uma compreensão mais alargada da organização no seu todo, da sua posição na envolvente e uma perceção mais fiel das contingências a que a mesma se encontra sujeita. Na mesma lógica, Latham *et al.* (1994) referem que, se os colaboradores possuírem conhecimento relevante sobre as tarefas a executar, e se lhes for permitido partilhá-lo ou implementá-lo, as decisões resultantes deverão conduzir a efeitos positivos na performance e na produtividade. Todavia, os autores reforçam que o benefício maior da participação não é propriamente a produtividade, mas sim a satisfação dos RH que, através da descoberta e disseminação do seu conhecimento, percebem a relevância do mesmo, no aperfeiçoamento dos fluxos de informação e na produtividade e performance organizacionais (Figura 5.2).

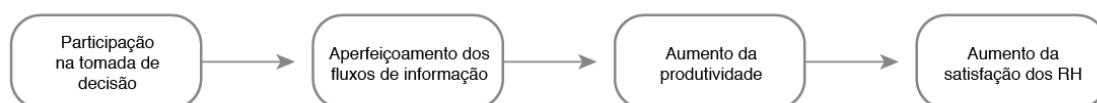


Figura 5.2 — Modelos cognitivos do processo de participação

Adaptado de Monge & Miller (1988)

Schwochau, Delaney, Jarley & Fiorito (1997) referem que a quantidade e diversidade de participantes influencia a partilha de conhecimento e todo o sucesso de um programa de participação. Assim, a probabilidade de se conseguir fazer circular informação relevante — tanto para os RH, como para a organização — é proporcional à percentagem de indivíduos envolvidos e participantes, mas também à variedade de áreas de especialização dos mesmos.

5.2.3. MODELOS COMUNICACIONAIS

Alguns autores defendem a participação organizacional por esta proporcionar benefícios comunicacionais que conduzem ao desenvolvimento social, afetivo e cognitivo dos indivíduos (Servaes, 1996; Servaes, 2008; Cornish & Dunn, 2009).

Cornish & Dunn (2009) definem *comunicação participativa* como um conjunto de processos e atividades que envolvem os indivíduos na criação e partilha de conhecimento, de experiências e de desejos, com o objetivo de construir realidades ou resultados por eles definidos, escolhidos e preparados:

Our understanding of participatory communication is as a continual process of dialogue, listening, learning, and action between people. It takes place in an arena where ideas are shared and reformed as part of the broader learning experience. Participatory communication equally values non-textual ways of expressing experiences, for example, through film, music, drama, storytelling, and multimedia, as well as adapting or subverting mainstream media and text-based communication to specific contexts and needs (Cornish & Dunn, 2009: 667).

Para Jan Servaes, o modelo de comunicação participativa baseia-se em conceitos tais como a complexidade, a multiplicidade, a cultura, o contexto:

The participatory model [...] stresses the importance of cultural identity of local communities, and of democratisation and participation at all levels — international, national, local and individual. It points to a strategy, not merely inclusive of, but largely emanating from, the traditional “receivers” (Servaes, 2008: 21).

De salientar que, conforme já referido, estas formas mais recentes de encarar a participação, tendencialmente interpretadas em contextos políticos de cidadania, não recusam as perspetivas afetiva e cognitiva, antes pelo contrário, incluem-nas. Mas destacam o desenvolvimento social, do indivíduo ou de grupos, através das interações e da aprendizagem contínuas, e consequentemente, através da comunicação de opiniões e da liberdade na criação de significados (Figura 5.3).

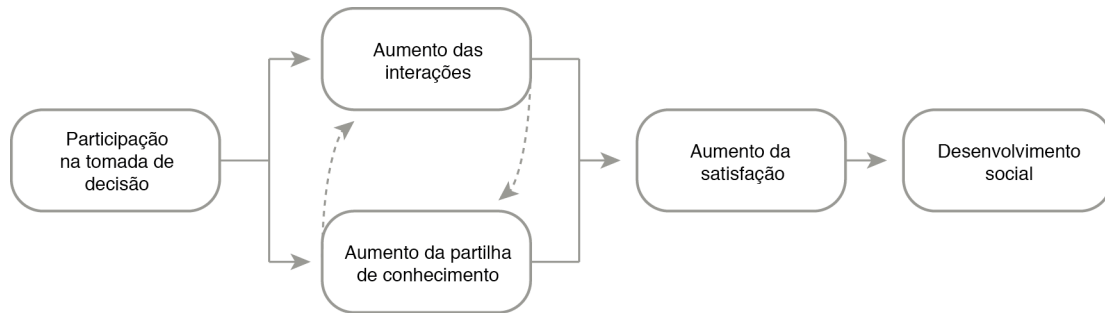


Figura 5.3 — Modelos comunicacionais do processo de participação

[elaboração própria]

À produtividade, presente nas outras duas tipologias de modelos, é dada pouca relevância. A comunicação participativa prefere, então, dar ênfase às relações em rede, que encorajam as interações centradas na análise de problemas partilhados, e à pesquisa de soluções eficazes e benéficas para as partes intervenientes. No entanto, a comunicação participativa apenas é possível sendo instituída uma cultura de participação.

5.3. CULTURA PARTICIPATIVA

Marshall McLuhan entende que as culturas são, em parte, definidas pelos media que se encontram à disposição dos indivíduos que as compõem, e pelas ferramentas a que estes recorrem para pensar, trabalhar, aprender e colaborar (1964). Para o autor da máxima “the medium is the message”, os media ocupam um lugar preponderante na forma como as mensagens são percecionadas, logo, têm impacto na criação do sentido das mesmas.

Benkler (2006) refere que, num passado não longínquo, os media enfatizavam, de forma evidente, a distinção entre produtores e consumidores. A primeira década do século XXI viu surgir a denominada Web Social — ou Web 2.0, segundo O’Reilly (2005) — uma inovação que representou a passagem de uma tipologia de cultura de consumo passivo, para uma cultura de participação, em que aos indivíduos são dadas oportunidades e meios para que possam participar, intensa e diligentemente, em atividades que lhes sejam pessoalmente significativas (Fischer, 2002). Se, para McLuhan, o conteúdo não apresentava tanta relevância na perceção da mensagem, como o meio através do qual aquela era veiculada, atualmente o conteúdo representa uma nova preocupação, já que aqueles que se caracterizavam por serem apenas consumidores, participam cada vez mais no processo de cocriação de conteúdos e de

experiências, nas mais diversificadas áreas (Banks & Deuze, 2009). Brabham (2009) refere que um dos benefícios da cultura participativa é, precisamente, o de valorizar o conhecimento não especializado que passa a integrar o processo criativo de resolução de problemas:

Participatory culture is emerging as the culture absorbs and responds to the explosion of new media technologies that make it possible for average consumers to archive, annotate, appropriate, and recirculate media content in powerful new ways (Jenkins, 2009: 8).

Para Jenkins (2009), a cultura participativa é aquela em que:

- as barreiras à expressão artística e ao envolvimento cívico são poucas ou inexistentes;
- se oferece um forte suporte à criação e partilha de conteúdos;
- se proporciona uma orientação informal, em que aquilo que é do conhecimento dos mais experientes é transmitido aos aprendizes;
- os indivíduos acreditam que os seus contributos são relevantes;
- os indivíduos sentem-se, de alguma forma, unidos socialmente, preocupando-se com o que os outros pensam dos seus contributos.

Para Fischer (2009), a cultura participativa define-se como aquela em que:

- se cria uma nova forma de encarar a motivação, a criatividade, o controlo, a autoria e a qualidade;
- é dada ênfase aos sistemas abertos, em contínuo estado “beta” e deliberadamente inacabados, só assim podendo propiciar a mudança;
- o conteúdo gerado pelo utilizador assume a maior importância.

De facto, a familiaridade com uma grande diversidade de aplicações de *software* (em grande parte dos casos como requisito profissional) tem permitido que os contributos não especializados sejam mais facilmente criados e rapidamente divulgados. Manovich (2001) refere que um dos aspetos que define o enquadramento dos novos media digitais é a capacidade de interpelar aqueles que, em tempos, eram apenas leitores ou espectadores, e que se definem agora como utilizadores.

5.3.1. UTILIZADOR: COCRIADOR DE CONTEÚDOS

Em *The Wealth of Networks*, o Professor Yochai Benkler (2006) propõe que este novo modelo em rede — que designa por *Commons-Based Peer Production* — de envolvimento de muitos indivíduos na produção criativa e na coordenação de projetos (geralmente com a mediação da Internet), sem a organização hierárquica tradicional, não é mais um conjunto de atividades tidas

como marginais ou secundárias mas, pelo contrário, como centrais nas economias contemporâneas. Trata-se de cocriação, aquilo que Giaccardi (2003) define como o processo que conduz à emergência e partilha de atividades, experiências, representações e significados criativos, em ambientes dotados de condições sociais e técnicas, apropriadas para o efeito.

Num relatório da OCDE de 2007, intitulado *Participative Web: User-Created Content*, é sugerido que uma envolvente de maior participação nos media conduz a mudanças na indústria de produção de conteúdos, no sentido de descentralizar a criatividade e de potenciar a inovação nas organizações (OCDE, 2007). O indivíduo, com potencial criativo, unido a outros indivíduos com idêntico potencial, complementa-se em processos de criatividade social ou coletiva. As competências, experiências, conhecimento, e especificidades técnicas dos indivíduos são essenciais nas oportunidades de colaboração, cujo objetivo é alcançar soluções criativas e de maior sustentabilidade (Fischer, Giaccardi, Eden, Sugimoto & Ye, 2005).

De acordo com Chin (2006), o conteúdo *online* especializado é criado por peritos, previamente estabelecidos ou selecionados, que fazem parte de uma equipa oficial. Este tipo de conteúdo é revisto, passando do seu autor para alguém considerado autoridade no assunto, num processo que se assemelha a uma forma de controlo de qualidade, e que ocorre antes da publicação; esta característica faz com que muitos utilizadores encarem este tipo de conteúdo como mais credível. Já o conteúdo gerado pelo utilizador, de acordo com Szabo (2009), permite que os utilizadores usem não só a informação disponível *online*, mas também que criem e adicionem a sua própria informação, tornando-a *by users for users* (vide 6.4.2. Conteúdo Gerado pelo Utilizador, pág. 155).

Esta é a tipologia de conteúdo que se revela de maior pertinência no âmbito desta tese, com a qual se tenciona demonstrar que os artefactos que dão corpo (e alma) à marca organizacional podem ser trabalhados por utilizadores comuns e não especializados, como qualquer indivíduo que componha os RH de uma organização. Em boa verdade, e tal como Brabham (2009) defende, o conhecimento não especializado deve ser valorizado, já que potencia o surgimento de novas ideias que podem nunca ser propostas, por não ocorrerem aos especialistas.

Poder-se-á perguntar quais as implicações que este tipo de prática poderá ter nas condições de trabalho e nas identidades profissionais dos especialistas que desenvolvem a sua atividade nesta área (como os designers, por exemplo). Banks & Deuze (2009) são de opinião de que o conteúdo gerado pelos utilizadores pode, de facto, ter vindo pôr um fim ao modelo de produção cultural que definia a era de *broadcast* de conteúdos, ao gerar inquietações em paradigmas profissionais de especialização do conhecimento. Numa visão otimista, os autores acreditam na possibilidade de tornar estas dinâmicas de cocriação em estratégias *win-win*, em que todos os participantes (especializados e não-especializados) conseguem benefícios e oportunidades. Isso dependerá do contexto em que os utilizadores se encontrem e no qual venham a aplicar o seu conhecimento e, naturalmente, do tipo de participação que possam assumir no projeto em que forem envolvidos.

5.3.2. CROWD WISDOM

A multiplicidade de participantes, de criadores e de produtores conduz à noção de *crowd wisdom*. Estas multidões, cuja dimensão é relativa e contextual, podem estar circunscritas a uma área mais restrita (uma organização, um bairro), ou dispersas pelo globo. No contexto do planeamento urbano, Corburn (2003) defende que o conhecimento da multidão local não deve ser ignorado e define-o como o conhecimento:

- que envolve características, circunstâncias e tipos de interação específicos, mas também uma compreensão própria do significado dessas especificidades, em contextos ou cenários locais;
- que é adquirido com a experiência e mediado pela cultura vigente;
- que é legitimado através de narrativas que se tornam públicas, distinguindo-se assim do conhecimento profissional que é validado por pares.

Em *The Wisdom of Crowds*, Surowiecki (2005) analisa, na prática, vários casos de *crowd wisdom* e verifica que o sucesso de uma solução depende de a sua emergência partir de um vasto número de indivíduos que a procuram, concluindo que, coletivamente, os indivíduos se tornam mais inteligentes:

The average time will not be better than the time of the fastest runners. It will be worse. It will be a mediocre time. But ask a hundred people to answer a question or solve a problem, and the average answer will often be at least as good as the answer of the smartest member (Surowiecki, 2005: 11).

Fischer (2009) adianta que a produção e colaboração em massa se baseiam nas seguintes premissas:

- uma pequena percentagem de uma imensa multidão não deixa de ser uma considerável quantidade de indivíduos;
- existe sempre uma grande diversidade de interesses nos indivíduos participantes;
- os humanos são fortemente motivados a agir pelo retorno de uma compensação material, mas também o são pelo capital social¹⁶, pela reputação que alcançam, pelas ligações que com outros indivíduos estabelecem.

Croudsourcing é um termo que surge com a intenção de operacionalizar a noção de *croud wisdom*, e que se refere aos casos em que uma entidade (normalmente uma organização) disponibiliza um problema a uma comunidade mais vasta do que aquela que, *a priori*, a define. Trata-se, pois, de um modelo de resolução de problemas, levado a cabo não apenas por indivíduos especializados e que, tipicamente, são designados para tal, mas por um vasto

¹⁶ A noção de capital social refere-se ao valor implícito das ligações internas e externas de uma rede social. Quando capital social se refere ao valor de um indivíduo, representa as suas características sociais, tais como competências sociais, carisma, quantidade e qualidade de ligações da sua rede e de compromissos em agenda (Adler & Kwon, 2000).

número de indivíduos, com valências e talentos diversos, que se disponibilizam para oferecer soluções. Estas são selecionadas, premiadas as melhores e, em alguns casos, legitimamente implementadas, produzidas e massificadas pela entidade que lança o desafio (Brabham, 2009).

5.4. MOTIVAÇÕES PARA A PARTICIPAÇÃO

A motivação é, de acordo com Kieslinger, Pata & Fabian (2009), um dos fatores chave para o sucesso do envolvimento de adultos em atividades de aprendizagem e partilha de conhecimento. Fischer (2009) e Ind & Bjerke (2007) afirmam que os humanos são motivados, não só pelos ganhos materiais, mas também pelo bem-estar psicológico, pela integração social, pelo capital social, pelo reconhecimento que recebem dos outros, pelas responsabilidades que conseguem assumir e pelo aperfeiçoamento do seu estatuto, defendendo que a participação pode potenciar qualquer um destes objetivos. Já em 1984, o designer e académico Horts Rittel defendia que a experiência de participar num problema faz toda a diferença para aqueles que são afetados pela solução, e que os indivíduos tendem a apreciar mais as soluções em cuja geração tenham estado envolvidos.

Foi já referido que os primeiros estudos em torno da participação a enquadravam como um recurso motivacional e de envolvimento. De facto, assim parece ser, apesar de não em exclusivo, pelos benefícios cognitivos e sociais que, indubitavelmente, também acarreta. Não obstante, o próprio ato de participar, em qualquer um dos três cenários apresentados (afetivo, cognitivo e comunicacional), tem de ser motivado, já que a participação é um processo de partilha de conhecimento, em cuja integração o indivíduo apenas se compromete, se se perceber como fazendo ele próprio parte de um coletivo (Tajfel, 1974; Kogut & Zander, 1996; Jarvenpaa & Staples, 2001; Kane *et al.*, 2005; Willem *et al.*, 2008), ou seja, o indivíduo requer a perceção de que a participação o conduzirá a determinadas vantagens ou benefícios.

Ind (2007) sugere que os gestores tendem a considerar que os colaboradores são mais motivados por compensações extrínsecas (como prémios financeiros) e menos por compensações intrínsecas (tal como a visibilidade de um contributo valioso para a organização). McLure-Wasko & Faraj (2000) referem que, enquanto o conhecimento tende a ser encarado como um bem privado, não coletivo, os indivíduos partilham-no, recorrendo a mecanismos mercantilistas, de modo a obterem benefícios pessoais mensuráveis. De facto, são vários os académicos que, com maior incidência nos anos 90, defendiam que apenas quando a participação é combinada com compensações financeiras, consegue atingir, de alguma forma, o sucesso. Levine & Tyson (1990) afirmam que os mecanismos de compensação financeira premeiam os RH que providenciam informação útil ao incremento da produtividade e do lucro. Leana & Florkowski (1992) *apud* Rice & Gattiker (2001) referem que

disponibilizar recompensas monetárias pode aumentar a percepção dos resultados do trabalho, de um modo que os benefícios intrínsecos não conseguem, acrescentando que o incentivo financeiro pode motivar os colaboradores a trabalhar mais e melhor, levando-os a querer obter e a partilhar mais informação.

A pesquisa de Heath e seus colegas demonstra, porém, o contrário: os membros colaboradores procuram desempenhar bem as tarefas a que estão alocados e apresentar trabalho importante para a organização, constituindo este tipo de objetivo uma forte motivação (Heath, Larrick & Wu, 1999). McLure-Wasko & Faraj (2000) referem que a lógica dos mercados de conhecimento, baseada em incentivos tangíveis, pode, na verdade, encorajar a acumulação de ações de grande competição, reduzindo a transferência livre de conhecimento na organização e até causar rutura em relações de trabalho. Os autores acrescentam que existem evidências de que os indivíduos colaboram em atividades de participação organizacional de partilha de conhecimento, no sentido de melhorar as suas competências.

Maslow (1943), que neste trabalho tem vindo a ser referido em capítulos e tópicos anteriores, defende que, apesar de os indivíduos terem necessidades básicas que devem ser consideradas, também têm necessidades de sociabilização, de estima e de autoatualização, sendo evidente, para este autor, que o objetivo de cada indivíduo é o de fazer com o seu potencial o melhor que lhe for possível, atingindo a percepção de realização pessoal. O movimento de passagem de um nível de necessidade para outro, conforme representado na Pirâmide das Necessidades (Figura 5.4), responde a uma hierarquia em que apenas se passa para as necessidades que se encontram mais acima, quando aquelas que se encontram mais abaixo estão satisfeitas.



Figura 5.4 — Interpretação da hierarquia das necessidades de Maslow

Torkildsen (2005) explica que a necessidade humana representa uma falha, um *deficit*, e é, por tal, a causa da motivação — e não a motivação ela própria. A necessidade é, contudo, um conceito motivacional referente a processos conscientes ou inconscientes e que envolve comportamentos orientados a objetivos.

Gough (1998) encara a existência de dois tipos de necessidade básica: aquele que explica a sobrevivência, a segurança e a saúde, coincidindo com as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow, e outro que define a autonomia e a aprendizagem e que, na pirâmide das necessidades de Maslow, deverá coincidir com a necessidade de realização. De facto, Gough defende que uma das necessidades básicas do humano é a de se reconhecer a si próprio como distinto e como um indivíduo independente dos restantes (1998).

A necessidade de autoatualização e realização, comum a todos os indivíduos e, que ocupa o topo da pirâmide de Maslow, depende então, necessariamente, da satisfação das necessidades básicas que a precedem, nomeadamente do nível de autoestima o qual, por sua vez, depende do resultado da pertença numa dada comunidade que contextualiza toda a experiência do indivíduo. Ind (2007) reitera, afirmando que todos os indivíduos procuram construir relações, esperando que os seus esforços sejam reconhecidos pelos outros e que todos aspiram ao sentido de realização pessoal.

McLure-Wasko & Faraj (2000) entendem, pois, que as organizações deveriam estabelecer normas culturais de encorajamento à participação e partilha de conhecimento, fundamentadas na visibilidade da reputação e do estatuto dos RH ativamente envolvidos, reconhecendo-os perante os outros, sendo que este envolvimento não deve ser limitado a indivíduos especializados. Csikszentmihalyi (2004) refere que os trabalhadores não se empenham numa dada atividade, sem que a sua contribuição obtenha o reconhecimento devido, e sem que a sua integridade seja respeitada. Brown & Armstrong (1999) adiantam que os esquemas de reconhecimento e os prémios não financeiros podem representar um papel de grande relevância na política de premiação de uma organização, reforçando, porventura, alguns dos seus valores. Segundo os autores, no Reino Unido, mais de 50% das organizações recorre a estes esquemas, demonstrando possuir um elevado nível de eficácia medida, relativamente a outros esquemas de premiação.

McLure-Wasko & Faraj (2000) afirmam ainda que, quando o conhecimento é tido como coletivo ou de todos, os indivíduos não agem apenas por interesse próprio. O comportamento pró-social ou altruísta pode também ser uma motivação, levando os indivíduos a contribuírem para o bem de um coletivo ao qual pertencem e sem esperarem, necessariamente, uma compensação em troca, para além de algo mais espiritual, como o sentimento de realização pessoal. Os autores, que analisam, acima de tudo, comunidades *online*, explicam que, nestes casos, os indivíduos sentem que partilhar conhecimento e contribuir para o crescimento da comunidade de que são parte integrante é algo intrínseco e inquestionável:

Our findings indicate that people participate in these communities because they want to participate in a 'community', and engage in the exchange of ideas and solutions. Members are not simply interested in a forum for questions and answers, but appreciate the on-line dialog, debate and discussion around topics of interest. People feel that the community provides access to knowledge rather than just information, and becomes a valuable forum to receive feedback on ideas and solutions [...] Finally, these communities are especially critical for workers who do not have direct access to others in their practice. People participate and help others because participation is fun, and

helping others is enjoyable and brings satisfaction. [...] In addition, it appears that participants in these communities seek respect, and learn from the experience of others. Electronic communities allow workers access to ideas and solutions that are not locally available, and our findings suggest that people are willing to use existing knowledge rather than reinvent the wheel (McLure-Wasko & Faraj, 2000: 169-170).

Também as competências percebidas podem servir de motivação ou barreira à participação e McLure-Wasko & Faraj (idem) consideram que os indivíduos não participam se não se sentirem confortáveis com o seu nível de conhecimento ou de especialização numa dada matéria, acrescentando que, para muitos, ter de lidar com egos engrandecidos, que tendem a atacar as ideias dos outros, pode levar à desistência de participação.

5.5. COMPETÊNCIAS E EXPERIÊNCIAS

Em boa verdade, todos os indivíduos possuem competências, mais ou menos desenvolvidas, todos compilam conhecimento e experiência que, holisticamente, podem ser de significativo valor para as organizações em que trabalham, as quais devem, então, providenciar um ambiente favorável à transferência de conhecimento e de suporte ao capital intelectual detido. Sobre este, Ulrich (1999) entende que na sua génese estão o comprometimento e a competência (ou nível médio de habilidade) dos RH, patente na forma como estes pensam sobre e como executam o seu trabalho, mas também na forma como as organizações criam políticas e sistemas que permitam a realização das tarefas alocadas aos indivíduos, nomeadamente no setor dos serviços. O autor refere ainda que muitos dos indivíduos com grande potencial intelectual (e com competências eventualmente desconhecidas), são os menos apreciados no interior das organizações:

“... my opinion of McDonald’s, Sears, or Ford relates to the service I get at the local establishment. At a time when companies are investing millions to train executives to think strategically and act globally, my impressions are likely to come from employees who serve me when I buy food, clothes, or cars. In many firms, these employees are transient and not committed or competent to answer my questions or meet my needs. As a result, the overall image of the organization falls (Ulrich, 1999: 127).

Também é verdade que os indivíduos evitam envolver-se em atividades ou situações para as quais acreditam não ter capacidades suficientes mas, de acordo com Bandura (1994), o contrário também acontece, ou seja, os indivíduos prontificam-se para seleccionar e aceitar fazer parte de projetos para os quais eles consideram poder contribuir, tendo como premissa a noção de autoeficácia, a mesma que influencia a percepção de vocação, a escolha de carreiras

e o desenvolvimento e formação ao longo da vida. Bandura, com vasto trabalho desenvolvido na área da autoeficácia, explica que esta consiste numa variável motivacional, apesar de orientada ao conhecimento (podendo assim, eventualmente, ser contemplada nos modelos de participação afetivos e cognitivos), e que os indivíduos, que sabem possuir meios eficazes para a resolução de uma dada tarefa, se sentem mais confiantes e motivados do que aqueles que, perante a mesma tarefa, se sentem inseguros (idem).

Perceived self-efficacy is defined as people's beliefs about their capabilities to produce designated levels of performance that exercise influence over events that affect their lives. Self-efficacy beliefs determine how people feel, think, motivate themselves and behave. Such beliefs produce these diverse effects through four major processes. They include cognitive, motivational, affective and selection processes. A strong sense of efficacy enhances human accomplishment and personal well-being in many ways. People with high assurance in their capabilities approach difficult tasks as challenges to be mastered rather than as threats to be avoided (Bandura, 1994: 71).

As fontes de influência para a formação da percepção de autoeficácia são, de acordo com este autor, quatro:

- **Experiência pessoal de sucesso** — o sucesso ajuda a construir uma forte crença na eficácia pessoal;
- **Percepção do sucesso dos outros** — conhecer, observar ou saber da existência de indivíduos, comparáveis ao próprio, que alcançam o sucesso, leva o indivíduo a acreditar que também possui competências para se envolver, com êxito, em atividades similares;
- **Persuasão social** — os indivíduos que são confrontados com a opinião de outros que os consideram competentes para determinadas atividades, tendem a mobilizar mais esforços, no sentido de se envolverem nesse mesmo tipo de práticas;
- **Adequação e seleção de atividades** — os indivíduos envolvem-se em atividades, ou em situações ajustadas ao seu perfil, nas quais preveem não vir a falhar e, consequentemente, a desmotivar-se.

Assim, se os indivíduos forem alocados a atividades relativamente às quais se prevê que terão maior interesse e sensibilidade, a percepção que detêm das suas competências percebidas, ou seja, a sua autoeficácia, conduzi-los-á a uma situação de maior conforto, com a qual se envolverão mais facilmente, sendo portanto mais provável que venham a experimentar o sucesso e, consequentemente, se sintam motivados a empreender mais esforços, em torno dessa atividade e de outras, para as quais se vão sentindo tentados.

5.5.1. LITERACIA VISUAL

A marca gráfica, cujo uso é constante nas mais diversas interações dos RH, nomeadamente no setor dos serviços, é por estes aplicada da forma que lhes parece ser a mais adequada, baseada numa lógica de bom-senso e de boa-vontade, representando uma atividade (ou parte de uma atividade) comum a muitos destes colaboradores, naturalmente mais interessante para uns do que para outros. Apesar de ser habitual a distribuição organizacional e oficial de manuais de normas gráficas das marcas, estes documentos revelam-se demasiado específicos, técnicos e pouco atraentes para quem não possui um mínimo de literacia visual, essencial para que não ocorram transformações que, involuntariamente, desvirtuem e violem a marca e os seus artefactos — na sua função, na sua estética e/ou no seu simbolismo. As competências visuais deverão, então, i) conduzir os RH a experimentar situações de uso da marca, ii) incentivá-los a representar ideias próprias difíceis de descrever por escrito ou oralmente, iii) permitir-lhes o desenvolvimento da perceção de autoeficácia e iv) incrementar a motivação para a participação na valorização da marca.

São vários os autores que consideram insuficientes os componentes tradicionais e básicos da literacia — leitura, escrita e aritmética (Fransecky & Debes, 1972; Christopherson, 1996; Stokes, 2002; Brill, Kim & Branch, 2007) — argumentando, nos estudos mais recentes que, na presente era da tecnologia digital e da cultura participativa, é essencial considerar competências adicionais que dotem os indivíduos da capacidade de interpretação e compreensão dos imensos recursos visuais que permearam os seus quotidianos. No seu livro *Towards a Psychology of Art*, Rudolf Arnheim considera a literacia visual o atributo que seria desejável encontrar em todos os adultos que tenham recebido educação, já que a cultura é cada vez mais representada e percebida em termos visuais (1966). Contudo, de acordo com Fransecky & Debes (1972) e Christopherson (1996), a literacia visual tem vindo a ser considerada um *extra*, ou reservada àqueles que demonstram *talento*.

Em Portugal, por exemplo, a Educação Visual tem vindo a integrar programas de escolaridade obrigatória até ao final do terceiro ciclo do ensino básico (9º ano). Daí em diante, apenas os indivíduos que prosseguem os seus estudos na área das Artes Visuais, das Ciências e Tecnologias ou em Cursos Tecnológicos/Vocacionais, mantêm contacto com a linguagem e comunicação visual.

Contrariando esta tendência, e aproximando-se do ideal de Arnheim, os autores Fransecky & Debes (1972) e Stokes (2002) são perentórios relativamente à necessidade de se encarar, aprender e ensinar a linguagem visual que envolve processos cognitivos e de raciocínio que precedem a fala e a escrita. Christopherson (idem) defende mesmo que a linguagem e a comunicação visual devem fazer parte de todos os *curricula* universitários. Os resultados que este autor alcança demonstram que a literacia visual é, de facto, relevante em todas as áreas científicas:

The number of individuals in (university) creating visual images is increasing exponentially. Lower prices and simplification of operations are making it easier for more departments to do their own desktop publishing. [...] However, access to equipment and ease of production does not imply increased effectiveness. Few individuals, outside of the visual arts ever receive training in how to apply the basic principles and concepts of design to visual communication for their specific discipline (Christopherson, 1996: 169).

Fransecky & Debes (1972) entendem que o indivíduo com competências visuais é capaz de, com uma habilidade mínima, compor mensagens visuais, conseguindo traduzir da linguagem visual para a linguagem verbal e vice versa. Christopherson (1996) acrescenta um conjunto de capacidades esperadas num indivíduo visualmente competente:

- Interpretar, compreender e apreciar o significado de mensagens visuais;
- Comunicar mais eficazmente, aplicando os princípios e conceitos básicos de design gráfico (o que não significa, necessariamente, *ser designer*);
- Produzir mensagens visuais, de forma manual, ou recorrendo a qualquer tecnologia;
- Recorrer ao pensamento visual para conceptualizar soluções de problemas.

A literacia visual é, então, um repertório aprendido e construído pelo indivíduo, composto por conhecimento e por competências. De acordo com Fransecky & Debes (1972: 9), os membros da *National Conference on Visual Literacy* terão sido unânimes ao proporem a seguinte definição de literacia visual:

Visual literacy refers to a group of vision-competencies a human being can develop by seeing and at the same time having and integrating other sensory experiences. The development of these competencies is fundamental to normal human learning. When developed, they enable a visually literate person to discriminate and interpret the visible actions, objects and symbols, natural or man-made, that he encounters in his environment. Through the creative use of these competencies, he is able to communicate with others. Through the appreciative use of these competencies, he is able to comprehend and enjoy the masterworks of visual communications.

Da noção de literacia visual emergem três outros conceitos: *pensamento visual*, *aprendizagem visual* e *comunicação visual*, os quais Tubbs, Lindvahl, Jowers, Galindo, Chen, Tarasievich *et al.* (2008) definem da seguinte forma:

- **Pensamento Visual** refere-se à visualização e transformação de pensamentos, ideias e modelos mentais em quaisquer tipos de imagem, gráfico, ou outra forma de representação visual que facilite a comunicação da informação que lhe está associada.
- **Aprendizagem Visual** envolve a construção de conhecimento, pelo contacto com representações visuais e com os media.
- **Comunicação Visual** refere-se à capacidade de retórica visual, de comunicar uma mensagem ou ideia de forma visual.

Para que seja possível recorrer à *comunicação visual*, é necessário que existam competências de *pensamento visual* e que o indivíduo invista em *aprendizagem visual*.

Ausburn & Ausburn (1983) consideram que as falhas na percepção dos significados presentes em imagens, pinturas, desenhos, diagramas e outras formas de representação visual, podem ter origem no seguinte:

- Falta de conhecimento sobre os conceitos presentes nessas representações;
- Incapacidade de compreensão e interpretação das convenções de representação visual, tais como a perspectiva, a abstração e o simbolismo;
- Falta de habilidade perceptiva e de análise dos pormenores que compõem uma representação e das inter-relações que os mesmos estabelecem com outros componentes visuais.

Por tal, Brill, Kim & Branch (2007) são de opinião de que as competências, na composição e leitura de mensagens visuais, são essenciais na otimização da capacidade humana de, mentalmente, processar informação de maior complexidade, já que as mensagens visuais providenciam informação e oportunidades de análise que o texto não consegue prover. Também Stokes (2002) destaca que, cada vez mais, os novos media, e em particular as interfaces gráficas da World Wide Web, requerem competências de leitura e de composição visual, de modo a possibilitar a extração do significado daquilo que é comunicado.

Spalter & van Dam (2008) consideram que o motivo que, atualmente, justifica o facto de a literacia visual não ser contemplada como disciplina basilar e de estudo essencial, tem a ver com a sua natureza interdisciplinar que encerra temáticas diversas, como a cultura visual, as artes e o design, as ciências da visão, as interfaces gráficas e de visualização e o mercado da imagem (Figura 5.5), as quais os autores descrevem da seguinte forma:

- **Cultura Visual** — envolve a necessidade de saber apreciar e criticar os diversos materiais visuais, o que, por sua vez, implica uma maior exposição a práticas de interpretação visual dos mesmos;
- **Artes e Design** — a disponibilidade de poderosas aplicações e ferramentas de design, para qualquer indivíduo com acesso a um computador, permite a fácil criação doméstica e amadora de materiais que, há umas décadas atrás, só era possível por encomenda a um ateliê gráfico;
- **Ciências da Visão** — refere-se às ciências que providenciam princípios básicos de design e evidências que se baseiam em conhecimento científico: a física, com as descobertas da ótica, e do sistema de visão humano, a psicologia, através dos estudos de percepção e observação humana, a matemática, com a geometria analítica e descritiva;
- **Interfaces Gráficas e de Visualização** — a combinação entre o visual e o digital não pode ser compreendida sem um conhecimento básico sobre como as imagens são geradas e trabalhadas num computador, sendo relevante, não o ensino de aplicações

informáticas específicas, mas sim a ênfase nos conceitos basilares que permitirão ao indivíduo recorrer às aplicações de sua preferência;

- **Mercado da Imagem** — a necessidade premente de desenvolver uma geração de indivíduos competentes em linguagem visual requer um vasto compromisso que implica o conhecimento das regras de proteção e de direitos de autor dos materiais visuais.

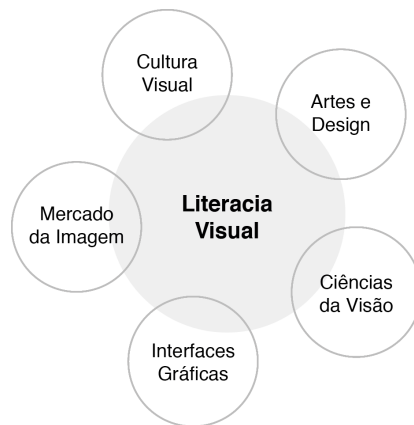


Figura 5.5 — A natureza interdisciplinar da literacia visual

Adaptado de Spalter & van Dam (2008)

De facto, a familiaridade com a Internet e com as mais variadas aplicações de *software* tem vindo a tornar-se um requisito essencial para os profissionais dos mais diversos domínios de atuação. Mas, conforme já mencionado, também os amadores e curiosos, não especializados ou aposentados, se aventuram, contribuindo para a imensidão do ciberespaço. A mudança cultural que se faz sentir, nos métodos de comunicação e nos modos de compreender o mundo, está diretamente relacionada com o advento das interfaces gráficas em computador, pelo que a capacidade de interagir com estas formas (nalguns casos, poderosas) de representação visual é evidente.

Spalter & van Dam (2008) acreditam que a literacia visual digital é um dos pilares da literacia em novos media, indispensável para aqueles que se veem integrados na denominada cultura participativa:

One cannot understand the digital visual world without grasping the great change that computer technology has brought to image making and sharing. It is not just abilities such as altering images in Photoshop or making a realistic-looking 3D dinosaur that make computer graphics revolutionary — it is the computer's ability to provide a discrete and abstract language for representing visual information (Spalter & van Dam, 2008: 94).

Os autores definem literacia visual digital como a capacidade de:

- Avaliar criticamente materiais digitais de natureza visual (bidimensionais, tridimensionais, estáticos ou em movimento);
- Tomar decisões a partir da representação digital e visual de ideias e dados;
- Utilizar um sistema computacional para criar e partilhar representações visuais, com eficácia.

Do mesmo modo, os RH que se querem participantes na cocriação de artefactos de marca não podem estar desprovidos das competências básicas visuais que lhes permitam avançar com contributos que, no mínimo, respeitem as convenções de representação visual.

5.5.2. LITERACIA EM NOVOS MEDIA

Para Jenkins (2009), a literacia em novos media é um conjunto de competências culturais e sociais, consideradas essenciais no panorama de participação e de envolvimento comunitário que a Web Social aprimorou. Jenkins propõe, então, esse conjunto de competências, de entre as quais entende-se que, para esta investigação, devem ser consideradas as seguintes:

- **Ludicidade** — a atividade lúdica, através de jogos, por exemplo, é grandemente reconhecida como uma forma de motivar os indivíduos a aprender conteúdos diferentes daqueles com que habitualmente lidam; é também um meio de explorar e processar conhecimento, mas também de tomada de decisão; neste sentido, a noção de *gamification* (Zichermann & Cunningham, 2011) aproxima-se da de lucidade (*vide* 5.5.5. Ser Social, Ser Lúdico, pág. 120);
- **Simulação** — os novos media providenciam modos e ferramentas, também novos, para representar e manipular a informação, simulando diversos cenários, modelando objetos e ideias, num composto de exercícios que permite a expansão das capacidades cognitivas, a experimentação de configurações de dados de maior complexidade, a formulação rápida de hipóteses, e a testagem dinâmica das mesmas, em tempo real;
- **Apropriação** — a apropriação é encarada, por este autor, como a capacidade de *sampling* e *remixing*, ou seja, de extrair um dado conteúdo do seu contexto e recontextualizá-lo, atribuindo-lhe novo significado, adiantando que é um processo recorrente nas Artes, cujas obras emergem do envolvimento do artista com materiais culturais já existentes;
- **Inteligência Coletiva** — os indivíduos têm a capacidade de partilhar conhecimento, aceder a e selecionar o conhecimento dos outros, tendo como objetivo um conhecimento holístico sobre um tema que estimula o interesse coletivo;
- **Julgamento** — refere-se à capacidade de avaliar a credibilidade e a confiabilidade das múltiplas fontes de informação a que se tem acesso;

- **Conectividade** — refere-se à capacidade de procurar, sintetizar e disseminar informação passível de produzir novo conhecimento.

No fundo, estas competências aproximam-se muito das características lúdico-sociais, largamente investigadas por Lopes (2004). Contudo, o foco de Jenkins mantém-se muito centrado nos novos media; o autor refere que [os jovens] devem ter acesso facilitado às experiências necessárias que os dotarão da capacidade de se tornarem participantes em plenitude, de compreenderem as influências dos media na percepção humana, e de integrarem as novas convenções de ética que devem sustentar as suas atividades, enquanto produtores e consumidores de conteúdos e enquanto participantes das mais diversas comunidades.

5.5.3. EXPERIÊNCIA ÓTIMA

As novas tecnologias de comunicação vêm, assim, encorajar um novo género de experiências, mais ou menos absorventes, mais ou menos virtuais. Pine II & Gilmore (1999) defendem que a experiência é tão mais memorável, quanto maior for o envolvimento do indivíduo na mesma. Os autores descrevem a noção de experiência como composta por duas dimensões (Figura 5.6): o nível de participação do indivíduo e a ligação do indivíduo à experiência.

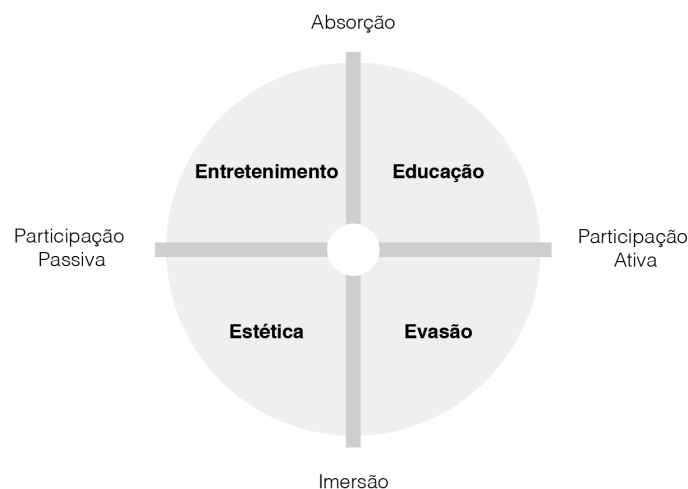


Figura 5.6 — Os quatro reinos de uma experiência

Adaptado de Pine II & Gilmore (1999)

Existem dois pólos no nível de participação: de um lado, a *participação passiva*, em que o indivíduo não afeta a experiência e é remetido para a condição de observador ou de ouvinte; do outro lado, a *participação ativa*, em que o indivíduo tem um papel relevante na criação do evento associado à experiência como, por exemplo, o tem cada indivíduo que participa num

*flash mob*¹⁷. Também a dimensão da ligação do indivíduo à experiência se pauta por duas posições distintas: a *absorção* e a *imersão*. No caso da primeira, a atenção está totalmente ocupada com a experiência; no caso da segunda, o indivíduo torna-se física e/ou virtualmente parte da experiência.

Os autores acrescentam que o cruzamento destas duas dimensões define os quatro “reinos” da experiência: o do Entretenimento, o da Educação, o da Evasão e o da Estética.

As experiências de *entretenimento* — como ver um filme, assistir a um concerto ou a uma disputa desportiva — tendem a ser aquelas em que o indivíduo participa de forma mais passiva e em que a ligação com este tipo de evento tende a ser de *absorção*. Já as experiências *educativas*, apesar de manterem com o indivíduo uma ligação de grande concentração, implicam uma participação ativa que potencia a aprendizagem. O reino da experiência da *evasão* envolve uma maior *imersão* no evento, tornando o indivíduo num participante grandemente envolvido, capaz de afetar a performance, como nos espaços de realidade virtual. No eixo da experiência *estética*, os autores afirmam que o indivíduo se encontra também no pólo da *imersão* (em contemplação), mas tem pouco ou nenhum impacto sobre a envolvente em que se encontra, ou sobre o desenvolvimento da atividade.

Seja a que reino venha a pertencer, a experiência deve implicar novidade e emoção, para que seja memorável. São diversos os estudos que têm tornado evidente a necessidade de novidade e de mudança sentida pelo Homem. Csikszentmihalyi (1990), por exemplo, com a sua Teoria da Experiência Ótima, bem fundamentada na literatura sobre a motivação humana, propõe que o indivíduo alcança o seu melhor desempenho, quando se encontra num nível de excitação considerado “ótimo”, em que não se encontram presentes a sobre-estimulação ou a monotonia. A experiência ótima de Csikszentmihalyi, também conhecida por *Flow*, descreve um estado em que o indivíduo se encontra completamente envolvido numa atividade cujas características essenciais são as de ser desafiante, mas simultaneamente realizável, ou seja, detém o nível ótimo de excitação. Bandura (1994) sugere que os indivíduos apreciam tarefas desafiantes porque, com elas, têm a oportunidade de testar os limites das suas competências, descobrindo aquilo de que são realmente capazes, o que contribui para a perceção de autoeficácia que detêm. Em boa verdade, a experiência de *flow* é considerada ótima, porque parece concentrar em si um pouco de cada um dos quatro reinos da experiência de Pine II & Gilmore, ocupando o cruzamento dos dois eixos, já que pode ter tanto de educação, como de evasão, como de estética, como ainda de entretenimento, e ser, nuns casos, mais absorvente, e noutros, mais imersiva.

Csikszentmihalyi (2004) acredita na elevada probabilidade de que os RH tendem a ser mais produtivos e leais quando sentem, por parte da organização, que a sua melhor prestação engloba tudo aquilo que proporciona uma expansão do seu próprio potencial. O autor afirma que aqueles que conseguem estar mais frequentemente em *flow*, misturando as suas

¹⁷ Flash Mobs são aglomerações instantâneas de pessoas em locais públicos para a realização de determinada ação inusitada previamente combinada, geralmente por *email* ou meios de comunicação social. Os indivíduos participantes dispersam-se tão rapidamente quanto se reúnem.

competências com as oportunidades que lhes surgem, não são apenas mais felizes e otimistas, com elevada autoestima, como também passam mais tempo, e de forma mais dedicada, nos seus locais de trabalho. Refere ainda que, quando a maior parte das capacidades individuais não é exigida, decaem a satisfação e o envolvimento.

De facto, a especialização das funções teve como efeito negativo o de exigir apenas uma quantidade limitada das capacidades dos indivíduos, o que levou a que ficassem talentos por explorar. Acresce que os gestores não têm controlo sobre o capital humano dos RH da organização; todavia, podem exercer influência sobre a cultura organizacional, através de processos seletivos de promoção, demonstrando à comunidade que os contributos inovadores, em prol do sucesso da organização e da sua marca, são valorizados. Esses contributos podem provir de quaisquer RH e devem surgir de experiências que proporcionem sentido de orgulho. Csikszentmihalyi (2004) refere que as melhores experiências, aquelas que melhores recordações despertam, compreendem sempre momentos em que ao indivíduo é exigido ir além dos seus limites, em que é desafiado e se revela criativo.

De acordo com Anderson (2009), as experiências envolvem o indivíduo em atividades e contextos específicos, relevantes, emotivos e que são difíceis de quantificar, dada a subjetividade que lhes é inerente. O autor propõe o Modelo da Hierarquia das Necessidades para a Experiência do Utilizador (Figura 5.7), de modo a tornar mais clara a relação entre os diversos níveis de experiência e as necessidades a esta associada. Segundo este autor, são seis os níveis que permeiam, por um lado, o ‘foco na tarefa’, geralmente associado a objetos e a características objetivas e quantificáveis e, por outro, o ‘foco na experiência’, intensamente ligado ao indivíduo, às atividades por este desempenhadas e aos contextos destas últimas.

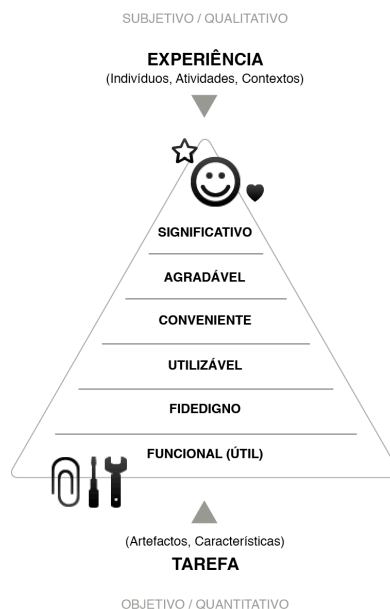


Figura 5.7 — Modelo da Hierarquia das Necessidades para a Experiência do Utilizador

Adaptado de Anderson (2009)

O nível que mais se aproxima do foco na Tarefa é o Funcional ou Útil, em que o artefacto ou os atributos de um dado objeto devem funcionar conforme esperado; Fidedigno, o nível seguinte, diz respeito ao facto de o artefacto estar acessível e se encontrar em conformidade (com a identidade organizacional, por exemplo); é necessário que o artefacto seja Utilizável, para que possa ser usado sem dificuldade; mas, só quando se revela verdadeiramente fácil de usar, beneficiando o indivíduo em determinada atividade, se pode considerar num nível mais acima, ou seja, como Conveniente. Ao superar as expectativas do utilizador e ao proporcionar-lhe uma experiência memorável, o nível sobe para Agradável; quando o contexto e a atividade em que o indivíduo se vê lhe proporcionam uma situação com valor e significado pessoal, o nível de hierarquia diz-se Significativo.

5.5.4. CRIATIVIDADE

A criatividade tem sido considerada de grande relevância em quaisquer atos ou projetos de inovação, desde que Joseph Schumpeter¹⁸ introduziu a 'inovação' nos estudos de economia:

..."more ideas - better ideas!" CEOs know that ideas and innovation are the most precious currency in the new economy. Without a constant flow of ideas, a business is condemned to obsolescence (Hargadon & Sutton, 2000: 157).

Contudo, de acordo com Csikszentmihalyi (1996), para que tenha algum efeito, a ideia deve poder ser compreendida pelos outros, avaliada e validada pelos peritos da área em que se inscreve, e só então ser incluída num domínio cultural ao qual passará a pertencer:

... creativity can be observed only in the interrelations of a system made up of three main parts. The first of these is the domain, which consists of a set of symbolic rules and procedures. [...] Domains are in turn nested in what we usually call culture, or the symbolic knowledge shared by a particular society, or by humanity as a whole. [...] The second component of creativity is the field, which includes all the individuals who act as gatekeepers to the domain. It is their job to decide whether a new idea or product should be included in the domain. The third component of the creative system is the individual person. Creativity occurs when a person, using the symbols of a given domain has a new idea or sees a new pattern, and when this novelty is selected by the appropriate field for inclusion into the relevant domain (Csikszentmihalyi, 1996: 28).

De acordo com esta perspetiva, os contributos dos RH — indivíduos capazes de gerar ideias inovadoras em prol da organização — devem ser filtrados por outros indivíduos, designados para o papel de especialistas, os quais determinam a inclusão (ou não) desses contributos na

¹⁸ Joseph Schumpeter foi o primeiro economista a destacar a importância e a contribuição da Inovação para o desenvolvimento económico e é largamente conhecido por ter sido forte entusiasta da integração da Sociologia na teorização económica.

cultura organizacional e, portanto, em caso positivo, tornando-os acessíveis a todos os que a vivem.

Para Csikszentmihalyi (1996), o indivíduo apenas pode ser criativo nos domínios ou culturas aos quais tenha sido, alguma vez, exposto, e só depois de conhecer as regras pelas quais os mesmos se regem e os conteúdos que os compõem. Conclui que a criatividade é qualquer ato, ideia ou produto que vem alterar um domínio existente, ou transformar um domínio existente num domínio novo. Com efeito, Hargadon & Sutton (2000) defendem que aqueles que são considerados os melhores inovadores recorrem sistematicamente a ideias já existentes, usando-as como matéria-prima para a geração de novas ideias, levando-as para outros contextos (outros mercados, outros setores, outros lugares...), combinando-as com outras, de formas inesperadas. Os autores denominam esta estratégia de *knowledge brokering* e afirmam ser composta por um ciclo de quatro práticas de trabalho:

- **Capturar as ideias** — envolve o reconhecimento de que as ideias e os conceitos antigos são a principal fonte de ideias novas;
- **Nutrir as ideias** — as ideias não podem ser usadas se forem esquecidas e, nas organizações, a memória cultural é difícil de manter, se se considerar que há sempre indivíduos que as abandonam, pelos mais diversos motivos; para evitar estas perdas, as ideias devem, tanto quanto possível, estar embebidas em artefactos e quanto maior a sua tangibilidade, mais fácil será mantê-las;
- **Imaginar novos usos para as ideias antigas** — dá-se o reconhecimento de que uma ou várias ideias capturadas pode(m) ter um novo e diferente uso;
- **Testar conceitos promissores** — a ideia deve ser convertida em algo (serviço, produto, processo) que possa ser testado e, se alcançar alguma forma de sucesso, deve ser integrado na organização, ou seja, naquilo que esta faz, produz ou vende (num artefacto de identidade, portanto).

Contudo, a estratégia e a criatividade, de acordo com o designer Marty Neumeier, têm estado separadas na maioria das organizações:

On one side are the strategists and marketing people who favor left-brain thinking - analytical, logical, linear, concrete, numerical, verbal. On the other side are the designers and creative people who favor right-brain thinking - intuitive, emotional, spatial, visual, physical (Neumeier, 2006: 15).

Sobre isto, Hargadon & Sutton (2000) acrescentam que a inovação pode conseguir fortes apoios, se os indivíduos com potencial criativo — todos os RH de uma organização — perceberem as oportunidades e conhecerem os benefícios que extraem, ao providenciar boas ideias, seja qual for o lado do cérebro a que mais recorrem. Ind (2007) reitera, indo de encontro à teoria da experiência ótima de Csikszentmihalyi e à teoria da autoeficácia de Bandura, afirmando que, se os indivíduos pudessem escolher, optariam pelas organizações que providenciam a oportunidade de nutrir o intelecto, a imaginação e a criatividade, de se

descobrirem e de se superarem enquanto indivíduos criativos. Contudo, conforme refere Michelsen (2009), a criatividade é, também, uma questão de equilíbrio entre a liberdade e os limites impostos; a criatividade requer a liberdade de pensar e de agir de forma diferente mas, sem fronteiras delineadas, essa liberdade torna-se inútil e pode corromper o processo criativo. Assim, defende que esse “mal necessário” — que são as limitações organizacionais — não deve evitar que se promova a conectividade entre organizações que experimentam diferentes constrangimentos, apoiando a ideia de inteligência coletiva e de sociedade do conhecimento criativa.

Também Fischer (2009) argumenta a favor da promoção da criatividade social (*vide* 7.1.1. A Marca enquanto “Performance Colaborativa”, pág. 176)— como esforço que pretende colmatar os constrangimentos inerentes ao processo criativo — e para a qual são necessários a diversidade de participantes e de perspectivas, a independência da opinião dos participantes, o recurso ao conhecimento local e a agregação do conhecimento, através de sistemas que garantam que os contributos individuais se tornam coleções e os juízos de valor individuais se transformam em decisões coletivas.

5.5.5. SER SOCIAL, SER LÚDICO

Conforme referido, apesar dos constrangimentos reais com origens intrínsecas e extrínsecas e enfrentados pela maioria das organizações, para que os indivíduos contribuam e ajudem a definir a organização em que (ou para a qual) trabalham, é necessária uma dose suficiente de liberdade e de benefícios evidentes que contrarie o eventual espartilho imposto pelas limitações percecionadas.

Ind (2007) refere que um dos motivos pelos quais os indivíduos “vão trabalhar” é a oportunidade de sociabilizarem com os outros:

Many people see their life at work as an important determinant of meaning. It is what spend most of our lives doing. It defines us as individuals. For some it specifies our social worth. It is a socializing environment (Ind, 2007: 34).

Assim, as interações e os momentos sociais, experimentados pelos indivíduos em contexto laboral, constituem momentos de experiência que podem concentrar-se em qualquer um dos quatro reinos, propostos por Pine II & Gilmore. Considera-se que é também em qualquer um destes quadrantes que se podem proporcionar experiências tendencialmente lúdicas e que tipicamente envolvem a sensação de satisfação. A própria experiência ótima pode ser lúdica. Lopes (2004) refere que a interação lúdica permite dinamizar a imaginação, a originalidade e a expressividade humanas; a autora introduz o conceito de *ludicidade*, cuja essência é social, delineada e influenciada pelos diversos processos, relacionais e interaccionais, em que o indivíduo se envolve ao longo da sua vida.

A ludicidade é um fenómeno de natureza consequencial à espécie humana: é uma condição de ser do Humano. É ação e é efeito. Indica-nos uma qualidade e um estado que não são apenas característicos da infância, mas sim, partilhados por todas as faixas etárias (Lopes, 2004: 72).

Pérez (2006) chama a atenção para o facto de existirem organizações em cujo interior qualquer componente lúdica é considerada inaceitável, em que se tomam precauções no sentido de impedir o acesso à Internet, ou aos jogos que constam do sistema operativo instalado. O autor acrescenta que o jogo, a brincadeira, a animação podem, na verdade, ser formas de estar ou atitudes organizacionais, contribuindo para a produtividade e para a redução de situações de tensão e de resistência à mudança. Dois casos de sucesso são a Yahoo! e a Ideo, duas empresas que consideram *Fun* e *Playfulness*, respetivamente, valores organizacionais. Nestes dois exemplos, em que a atitude lúdica faz parte do trabalho, garante-se um ambiente laboral de maior informalidade, pautado pela comunicação aberta e honesta, sem distinções artificiais, potenciando-se a geração e transmissão de ideias, desenvolvendo e promovendo o conhecimento organizacional entre todos (Kelley, 2001).

Semelhante opinião têm Statler, Roos & Victor (2002) para quem *brincar* é uma atividade natural nos humanos e com significativos benefícios emocionais, cognitivos e sociais, apesar de considerarem que o seu papel nas organizações ainda não foi extensivamente investigado, já que prevalece uma tradicional oposição entre ‘trabalho’ e ‘diversão’ que se traduz no axioma: *onde há trabalho não há diversão*.

Play is a mode of activity that involves imagining new forms of individual and collective identity. [...] Within the special frame of play people develop emotionally, socially and cognitively, building skills and establishing ethical principles to guide actions [...] skills and principles that emerge through the play activity can have adaptive or transformative effects for the individual and the collective (Statler et al., 2002: 12).

Os autores referem ainda que o *brincar* tem diversas implicações nas organizações, conforme colhem da literatura de diferentes áreas científicas:

- Para a Psicologia, as atividades lúdicas permitem que o indivíduo desenvolva as capacidades emocionais e cognitivas, necessárias para a realização eficaz do seu trabalho;
- Para a Sociologia, as atividades lúdicas levam o indivíduo a enquadrar-se em e a adaptar-se aos contextos sociais e às relações que experimenta no trabalho;
- A perspetiva Antropológica demonstra que brincar possibilita ao indivíduo desenvolver e adaptar-se às diversas identidades culturais;
- A Filosofia sugere que a criatividade e a imaginação humanas (essenciais à atividade lúdica) são basilares para a capacidade de julgamento ético, podendo delinear, com eficácia, toda a atividade laboral de um indivíduo.

Huizinga (1988) considera o jogo como um dos pilares da cultura, encarando-o como um fim em si mesmo, e não como um meio para outros fins. Por tal, defende que os adultos devem envolver-se em atividades lúdicas, tal como as crianças, descrevendo o ato de jogar como:

- uma atividade livre e voluntária;
- um processo sujeito a regras e a convenções que o orientam;
- um processo simbólico e de interação social, visto que os indivíduos que nele se envolvem tendem a formar ou a fazer parte de comunidades.

Torkildsen (2005) defende que o lazer pode existir em contexto laboral, estando diretamente relacionado com a satisfação com que os indivíduos realizam as suas tarefas. De facto, Cox (2008) é de opinião de que as experiências de *flow*, geralmente capazes de proporcionar grande satisfação, devem ocorrer em contextos definidos como sérios e, *a priori*, não associados a lazer, como o são os contextos laborais. Perguntar-se-á qual o limite para a definição de um contexto sério, onde seja possível proporcionar experiências ótimas e, simultaneamente, lúdicas.

Statler *et al.* (2002) propõem três critérios para a distinção qualitativa entre diversão e trabalho, critérios esses que possibilitam aos indivíduos alcançar os benefícios cognitivos, afetivos e sociais já referidos. Os três atributos são, então, o *imaginativo*, o *ético* e o *autotélico*:

- **Imaginativo** — as atividades que requerem a criatividade dos indivíduos, propiciam o desenvolvimento das capacidades emocionais e cognitivas; ao brincar, os indivíduos imaginam a envolvente de formas diferentes, enquadram os significados e as interações de modo alternativo, e recriam possibilidades para as identidades com que lidam, a individual e a coletiva.
- **Ético** — as atividades de diversão apenas podem continuar, se as suas regras forem respeitadas.
- **Autotélico** — diz-se do que tem sentido apenas para si próprio; enquanto a necessidade de imaginação e de ética são condições necessárias à diversão, não são, contudo, suficientes para distinguir diversão de trabalho, já que, em alguns casos, as atividades laborais podem compreender especulações hipotéticas, criativas, e também o respeito por princípios que determinam o que está certo ou errado. Todavia, os autores explicam que o trabalho é, por definição, um meio para alcançar um fim. Trabalho produz valor que pode ser traduzido em termos monetários, em sucesso, em autossatisfação, ou em outros critérios. Já o brincar não é tido com a intenção de produzir qualquer valor. “Play can have no goal or outcome outside of the activity itself. Play is an end in itself” (idem: 15). A característica autotélica da diversão diferencia-a de todas as outras atividades orientadas a objetivos, presentes nas organizações.

Assim, poder-se-ia adiantar que o lazer, considerado em contexto laboral, deve referir-se aos comportamentos que se revelam criativos, que se integram num dado código deontológico e que não têm outro fim que não o lúdico. Difere daquilo que Statler *et al.* (2002) defendem ser o *Serious Play* do contexto organizacional, cujo objetivo máximo é a contínua aprendizagem, por

conversão de conhecimento, através do método dialético de questionamento que serve de base ao processo de crescimento, através do cultivo da variedade de ideias, recorrendo ao poder da imaginação humana, e através do respeito pelos princípios éticos partilhados.

Contudo, o *Serious Play*, indubitavelmente ‘lúdico’, não pode ser comparado a, ou tido como sinónimo de Diversão. A Diversão será uma das experiências proporcionadas pelas atividades lúdicas, mas também o é o Prazer, dois conceitos que Blythe & Hassenzahl (2003) distinguem cuidadosamente, no contexto da experiência. Para estes autores, a Diversão implica distração, ou seja, as preocupações deixam de ser o foco do indivíduo, enquanto o Prazer¹⁹ implica absorção, uma forma mais profunda de satisfação, fortemente concentrada numa dada atividade, e em que o indivíduo explora e nutre a sua própria identidade e as suas competências (permitindo que se atinja o estado de *flow*). Blythe & Hassenzahl (2003) exploram e aprofundam os conceitos, apresentando pares de conotações experienciais e culturais, associados a Diversão e a Prazer (Figura 5.8).

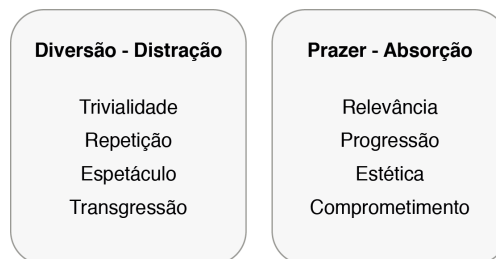


Figura 5.8 — Conotações experienciais e culturais de Diversão e de Prazer

Adaptado de Blythe & Hassenzahl (2003)

Assim, uma atividade ou um objeto de diversão são considerados ‘triviais’ no sentido em que não estabelecem uma ligação forte com o indivíduo. Já as atividades ou objetos absorventes são ‘significativos’ e ‘relevantes’ para o indivíduo, e podem passar a fazer parte da sua autodefinição e da sua forma de estar na vida. Se, por um lado, o vício do jogo pode servir de exemplo neste caso, não é menos verdade que qualquer oportunidade de desenvolvimento pessoal pode ser relevante para o indivíduo, não sendo de excluir que possa estar associada a formas de prazer.

Os autores continuam a sua comparação, referindo que a cultura vigente na Diversão é a popular, baseada na ‘repetição’, sendo isso evidente na esmagadora maioria da música dita *pop* ou *mainstream*, em que um refrão se repete, com relativa frequência, ou na indústria cinematográfica, em que a mesma fórmula é usada em intermináveis sequências, como no caso de *James Bond*. Já no Prazer, a experiência envolve maior complexidade e, por tal, ‘progride’, estimulando o raciocínio, surpreendendo o indivíduo, com desvios nas suas expectativas. Deste modo, a diversão está associada ao ‘espetáculo’ e depende da intensidade

do estímulo, enquanto o prazer está associado à 'estética' e depende da qualidade do estímulo perceptivo (idem).

Finalmente, os autores referem que, numa atividade que se entende como Divertida, é possível (e apetecível) 'transgredir' — contrariando o critério Ético de distinção entre diversão e trabalho, proposto por Statler *et al.* (2002) — mas que, numa atividade que proporciona prazer e que é, para o indivíduo, significativa, o 'comprometimento' e o envolvimento são muito mais relevantes.

5.6. PARTICIPAÇÃO INFORMADA

Nardi (1993) *apud* Fischer & Ostwald (2002) é da opinião de que os indivíduos devem ser encorajados no sentido de evoluírem para uma situação em que, não fazendo apenas uso passivo da informação por outros preparada, mas tendo adquirido o poder de a alterar e aumentar, se assumem como *power-users*.

Quando os utilizadores/participantes são envolvidos tanto nas atividades de contribuição como nas de aprendizagem, atinge-se um estado de colaboração designado por *participação informada* (Brown, Duguid & Haviland, 1994). Esta forma de participação não tem como surgir nas comunidades em que a maioria dos membros se encara, a eles próprios, como consumidores (Fischer, 1998). Arias, Eden, Fischer, Gorman & Scharff (1999) referem que a participação informada se baseia na premissa de que um dos principais papéis dos novos media é o de providenciar as oportunidades e os recursos para as trocas e debates sociais. Fischer & Ostwald (2002) assumem a participação informada como uma forma de design participativo, em que os participantes, especializados e não-especializados, utilizam a informação a que têm acesso, para dela se apropriarem e contribuírem para a sua transformação em novo conhecimento, sem que, para tal, estejam cingidos a qualquer tipo de respostas corretas.

Além disso, estes autores referem que, numa cultura de participação informada, os indivíduos encaram a partilha de informação adicional como um comportamento pró-social, como parte das suas tarefas e não como um esforço extra. Assim, os autores consideram que o primeiro passo a dar é a identificação e o encorajamento dos membros que, em determinada

¹⁹ Considera-se que, para estes autores, a experiência associada ao *Prazer* assume uma posição equivalente à do topo da pirâmide proposta por Anderson no Modelo da Hierarquia das Necessidades para a Experiência do Utilizador, neste caso ocupada pelo nível experiencial *Significativo*.

comunidade, estão predispostos a assumir-se como *power-users*, visto serem estes os indivíduos que, tendencialmente, aceitam aprender novos mecanismos e envolver-se em novas experiências, servindo de exemplo para os restantes membros. Estes indivíduos não devem ser especialistas no domínio em que se realizarem as atividades de participação: a participação informada, não decorre com sucesso, quando as orientações e perspetivas dos especialistas restringem a capacidade colaborativa dos utilizadores participantes:

The primacy of the technical orientation of the designers very often has limiting effects on user participation, as well as on the existence of different “lingoes”, i.e. languages and perspectives (Greenbaum & Kyng, 1991 apud Mambrey, Mark & Pankoke-Babatz, 1998).

Fischer & Ostwald (2002) sugerem ainda que, ao apoiar devidamente a participação informada, se lança um desafio fundamental para a investigação em interação humano-computador e em design participativo: criar uma cultura em que todos os participantes em processos colaborativos de design possam expressar-se e envolver-se em atividades que sejam, para eles, significativas.

5.6.1. DESIGN PARTICIPATIVO

O envolvimento do utilizador no processo de design é tema de discussão e de investigação desde os anos 70 do século XX, e terá tido o seu início em países escandinavos (Mambrey *et al.*, 1998). De acordo com Fischer & Ostwald (2002), o *design participativo* (DP), também conhecido como design colaborativo, tem-se caracterizado pela focalização no desenvolvimento de sistemas, mais concretamente na fase de design, unindo os especialistas aos utilizadores, de modo a melhor se prospetar novos contextos de uso e a conceber, conjuntamente, os artefactos que estes últimos deverão usar.

Design, uma atividade que se refere à conceção e ao desenvolvimento de artefactos, partindo de um plano ou de uma ideia, deixa, na lógica do DP, de ser praticada de forma isolada pelo designer, para passar a beber da visualização criativa de conceitos, planos e ideias — e da produção de esboços e modelos — de um conjunto de outras entidades, partes interessadas no artefacto a alcançar, que ao designer se juntam e com ele colaboram num ato criativo. Para Carroll, DP é:

... a term that refers to a large collection of attitudes and techniques predicated on the concept that the people who ultimately will use a designed artifact are entitled to have a voice in determining how the artifact is designed (Carroll, 2006: 3).

De acordo com Riezebos, Kist & Kootstra (2003), a gestão do design numa organização inclui todas as atividades que assegurem que a identidade de uma marca é usada de forma correta para o alcançar das metas delineadas pela organização. Essas atividades incluem, naturalmente, o designer, mas também aqueles que nos seus resultados se veem envolvidos, como os consumidores, e também, certamente, os RH de uma organização, pelo que, na perspectiva do DP, “it is crucial to make design activity intelligible to all stakeholders” (Carroll, 2006: 8).

Fischer & Ostwald (2002) consideram que os indivíduos (a agir como designers) devem adaptar a sua mentalidade à cultura participativa em que se integram, visto não se limitarem mais a ser meros recetores passivos de conhecimento, mas sim investigadores, criadores e comunicadores ativos. De facto, um dos princípios mais profundos do DP é o de que todos os indivíduos podem — e devem — ser designers. Este princípio tem tanto de profundo, quanto de polémico, aos olhos de designers que defendem a autoria como uma das premissas em qualquer projeto de design, sendo que esta implica processos ativos, intenção e criação, opondo-se às funções passivas de consultoria, de *styling* e de formatação (Lupton, 1998). Todavia, nos projetos de DP, a autoria continua a existir mas é partilhada, e vem desafiar a noção convencional de autoria e de propriedade intelectual em design, tipicamente concentradas numa única entidade (num designer, num ateliê ou agência).

Individual authorship and the customary notion that the designer is the primary influence in defining the nature and appearance of products are less important here
(Walker, 2007: 81).

Os defensores do DP adiantam aquelas que consideram ser as vantagens desta abordagem:

- **Aprender sobre o outro** — o designer aprende a encarar a sua atividade profissional de forma mais ampla, considerando os impactos que a mesma pode ter nas vidas dos indivíduos, percebendo que mesmo as decisões de aparente menor relevância, nunca são tidas como arbitrárias para o utilizador final, enquanto este, por seu lado, reconhece que as soluções de design não surgem por acaso, mas representam escolhas feitas a partir de um conjunto, geralmente vasto, de alternativas (Carroll, 2006);
- **Garantir a sustentabilidade** — a sustentabilidade obriga a uma reavaliação dos valores sociais, a um nível que vai desde o global ao local, pelo que os métodos de projeto em design confinados aos especialistas têm de ser substituídos pelos de design com, para e pela sociedade, obrigando os designers a adotar e a nutrir novas competências, como as de facilitadores, catalisadores, ativistas, mediadores, validadores, contadores de histórias e criadores de possíveis cenários (Fuad-Luke, 2007);
- **Experimentar o “Terceiro Espaço”** — noção semelhante à de “terra de ninguém” e que coloca o DP numa posição diplomática, ao reunir em projeto, no mínimo, indivíduos de dois domínios diferentes — de dois espaços — cujos limites, que se podem e

devem sobrepor, definem uma região híbrida — o Terceiro Espaço (Muller, 2003). Neste, os participantes podem combinar os diversos conhecimentos, oriundos dos seus domínios, gerando novas ideias, conceitos, planos e soluções. As principais características do Terceiro Espaço são, de acordo com Muller (idem):

- Não pertencer a nenhum dos domínios dos participantes;
- Permitir o questionamento e o desafio de assunções básicas, geralmente inquestionáveis;
- Fomentar a aprendizagem mútua;
- Sintetizar as novas ideias, tornando-as perceptíveis a todos os envolvidos;
- Negociar e cocriar identidades, linguagens e dinâmicas de trabalho, significados, relacionamentos, ações coletivas;
- Reduzir a ênfase na autoridade e aumentar a ênfase na interpretação;
- Reduzir a ênfase no individualismo e aumentar a ênfase no coletivismo;
- Impor a heterogeneidade como norma intransponível.

É precisamente tendo em consideração o Terceiro Espaço que Wang & Oygur (2010) propõem a Estrutura Heurística para o Design Participativo, composta por cinco elementos (Figura 5.9):

- 1) **Unidades culturais e epistemológicas, ou domínios** — dizem respeito a um conjunto de atividades de uma cultura, tipicamente caracterizado por um sistema de símbolos específico e por operações que lhe são próprias. Quando estas atividades culturais implicam a identificação e atualização de certos níveis de perícia, devem ser consideradas como fazendo parte de um domínio; o DP deve envolver a interação de dois ou mais domínios e que, quanto mais distantes uns dos outros forem esses domínios, mais colaborativas serão as relações que se estabelecem entre os seus participantes, ou seja, mais rico será o Terceiro Espaço.
- 2) **Trocas produtivas entre domínios** — trocas sobre o entendimento do processo e conteúdo de design, que ocorrem entre os diversos domínios envolvidos, gerando novo conhecimento.
- 3) **Combinação de conhecimento** — refere-se à estratégia de *knowledge brokering*, definida por Hargadon & Sutton (2000) (*vide* 5.5.4. Criatividade, pág. 118). Nestes momentos dá-se a transformação, em alguns casos radical, das ideias capturadas, fazendo com que passem a fazer parte de outras envolventes, com que sejam combinadas, de formas diferentes e inesperadas.
- 4) **Processos iterativos** — visto o conhecimento residir nos diversos domínios que, conforme sugerido, devem ser distintos, é necessário garantir níveis significativos de entendimento partilhado. Acresce que, graças à mediação tecnológica, o conhecimento tende, de forma crescente, a estar distribuído e a ser testado e reformulado com grande celeridade. Os projetos de DP têm, necessariamente e no seu curso, de ser constantemente revisitados.

- 5) **Soluções tangíveis** — os resultados alcançados devem ser reconhecidos como novas soluções, para que sejam documentados, facilmente replicáveis e considerados válidos.

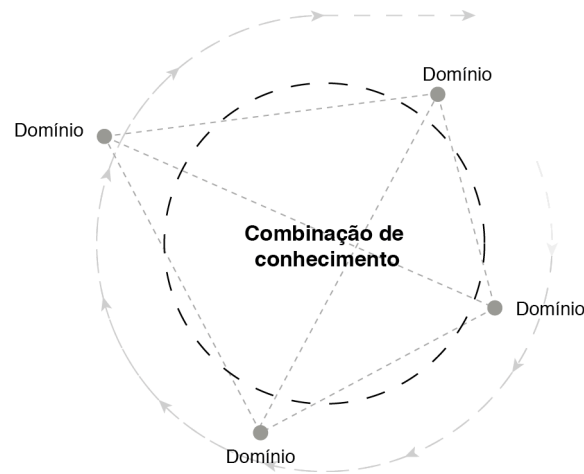


Figura 5.9 — Estrutura Heurística para o Design Participativo

Fonte: Wang & Oygur (2010)

É, então, evidente que as abordagens de design participativo se focalizam em atividades colaborativas que decorrem no(s) momento(s) de pensamento de design, antes de se alcançar uma solução (desenhada em conjunto com as partes interessadas) e sua implementação. Perante isto, alguns autores reclamam que o DP tem, como principal falha, o facto de se restringir a esse(s) momento(s), visto não ser dada qualquer ênfase a mecanismos de suporte a sistemas que se possam desenvolver ao longo do tempo (Fischer, 2002; Fischer, 2007a, 2007b, 2009; Fischer *et al.*, 2005; Fischer & Ostwald, 2002; Fischer & Scharff, 2000; Giaccardi & Fischer, 2008). Estes autores, de entre os quais se destaca Gerhard Fischer²⁰, defendem como abordagem alternativa ao DP a de Meta-Design.

5.6.2. META-DESIGN

De acordo com Fischer & Giaccardi (2004), meta-design é uma abordagem emergente que tem como objetivo a definição e a criação de infraestruturas sociotecnológicas que potenciem e apoiem o surgimento de novas formas de design participativo. As infraestruturas sociotecnológicas (Trist, 1981) são ambientes que permitem a integração de plataformas computadorizadas e de processos de participação que suportem a colaboração em atividades de design (Fischer, 2007b). Assim, meta-design é uma metodologia que envolve a caracterização de objetivos, técnicas e processos, para a criação de ambientes, que permitam que uma

²⁰ Gerhard Fischer é diretor do *Center for Lifelong Learning and Design*, professor no *Department of Computer Science, University of Colorado, Boulder*. É uma referência incontornável neste trabalho, para o qual se disponibilizou com especial atenção.

diversidade de utilizadores, tidos como partes interessadas, atuem como codesigners, contribuindo para a criatividade do grupo em que se veem inseridos (Fischer & Scharff, 2000).

Fischer (2007b) afirma que o meta-design encontra fundamento na assunção de que os usos e problemas por surgir não podem (porque não têm como) ser completamente antecipados durante os momentos de conceção e criação (*design time*). Só após a implementação, e através do uso, em momentos a que o autor atribui a designação de *use time*, os utilizadores descobrem incompatibilidades entre as suas necessidades e aquilo que o artefacto efetivamente lhes proporciona.

Desta forma, o meta-design ultrapassa este tipo de limitação, ao permitir que os utilizadores contribuam, também, para as funcionalidades, significados e conteúdos dos sistemas existentes, os quais não podem ser tidos como fechados (porque os significados não podem ser definidos, uma vez e para sempre, em *design time*), devendo manter-se em constante desenvolvimento.

O autor adianta que, ao permitir que os utilizadores sejam também eles designers, as infraestruturas sociotecnológicas potenciam o alcance de um melhor alinhamento entre os sistemas e o seu contexto de uso, os problemas que deles emergem, os diversos domínios em que são utilizados, os próprios utilizadores e as comunidades em que estes se vejam inseridos.

Os utilizadores são levados a ser criativos ao lhes ser concedida a possibilidade de interpretar os atributos de determinados artefactos e sistemas (como o é uma marca), usando-os e combinando-os de formas novas e diferentes, explorando o seu potencial em situações ou processos inesperados, não calculados. Podem, inclusivamente, contribuir para o desenvolvimento de um ambiente mais colaborativo, orientado à marca.

5.6.2.1. Design Time e Use Time

De acordo com Gerhard Fischer e Elisa Giaccardi (Fischer & Giaccardi, 2004; Fischer, 2007b; Giaccardi & Fischer, 2008) todos os processos de design se dividem em dois momentos distintos: *design time* e *use time* (Figura 5.10). Os autores descrevem *design time* como o momento em que o(s) designer(s) — contando ou não com a participação do utilizador — define(m) e cria(m) sistemas e as ferramentas a estes associadas, para uma realidade por ele(s) imaginada, antecipando as necessidades, objetivos e contextos dos utilizadores. Posteriormente, no momento de *use time*, os utilizadores usam os sistemas e suas ferramentas, eventualmente encontrando-lhes falhas, podendo conduzir a alterações, tornando-se os recursos em causa mais adequados às necessidades do utilizador.

De modo a que essas falhas possam ser acomodadas durante o denominado *use time*, estes autores defendem que, nas abordagens de meta-design, o designer deverá proporcionar sistemas abertos (Fischer & Scharff, 2000), dotados de ambientes e contexto próprios, para que, aos artefactos em causa, possam ser dadas aplicações e utilizações inesperadas e até

subversivas (Giaccardi & Fischer, 2008) — aplicações essas que poderão vir a ser consideradas para efeitos de solução final.

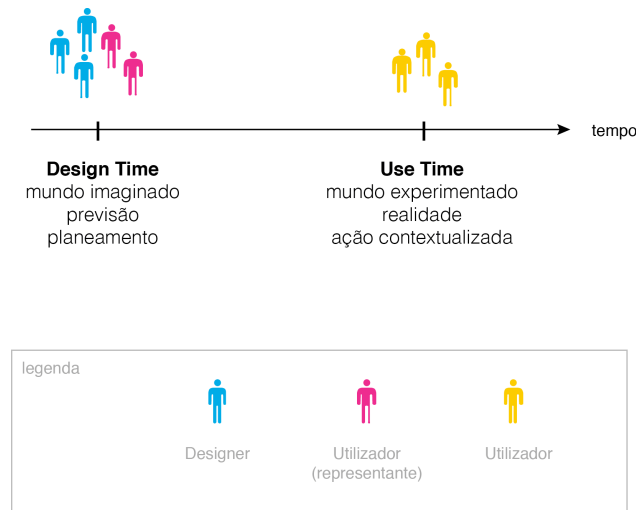


Figura 5.10 — Design Time e Use Time

Adaptado de Fischer (2007b)

O principal desafio destes sistemas, abertos e de caráter evolutivo, é o de permitir que se desenvolvam ecologias (ao invés de soluções) que permitam ao utilizador criar e contribuir, durante o tempo de uso. Estas ecologias são de responsabilidade do meta-designer.

5.6.2.2. Meta-Designer

Fischer identifica o meta-designer e as suas funções com detalhe:

Meta-designers use their own creativity to create sociotechnical environments in which other people can be creative. They must create the social conditions for broad participation in design activities which is as important as creating the artifact itself. They must encourage and facilitate the objective to develop maximum participation by activating as much knowledge as possible. The main activity of meta-designers shifts from determining the meaning, functionality, and content of a system to encouraging and supporting users to engage in these activities. Meta-designers must be willing to share control of how systems will be used, which content will be contained, and which functionality will be supported (2007b: 197).

Fischer (2002) propõe ainda que cada indivíduo, participante em determinada atividade colaborativa, pode assumir-se como consumidor passivo ou, no papel oposto, como meta-

designer, tendo como papéis intermédios disponíveis o de consumidor ativo, o de utilizador, o de *power-user* e o de designer especializado, conforme o contexto em que se vir inserido, o tipo de atividade envolvida, e o interesse que a mesma lhe despertar.

De acordo com Giaccardi & Fischer (2008) os meta-designers proporcionam as condições que permitirão aos utilizadores tornarem-se designers, recorrendo a um ambiente em que todos possam participar conjuntamente nas atividades de design. Estes ambientes (ou ecologias) permitem que os utilizadores aprendam, contribuam e se assumam como críticos, nomeadamente durante os momentos de *use time*.

Os designers profissionais assumem um papel muitíssimo importante na sociedade, visto que a maior parte dos indivíduos (ou organizações) prefere delegar certo tipo de tarefas (a criação de um ambiente para uma loja e o desenho da marca que a representa, por exemplo) a pessoal especializado. Contudo, Fischer acrescenta que, por vezes, o indivíduo *mainstream* procura assumir o papel de designer em atividades que são grandemente significativas para o próprio (idem), atividades essas muito orientadas à experiência.

5.7. COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

Segundo Hayes (2002), muitos indivíduos possuem uma perspetiva limitada do papel que desempenham na organização, focalizando-se unicamente na tarefa que têm para executar no imediato, e falhando na apreciação de como o seu contributo se relaciona com a visão geral da entidade em que desempenham funções. O autor considera que este comportamento restringe a capacidade de esses membros contribuírem para a aprendizagem e conhecimento organizacionais; acrescenta que a falta de predisposição para a partilha dos significados, construídos através das experiências individuais, constrange a aceitação e a compreensão dos significados dos outros e dos significados da organização.

São já várias as organizações que hoje incentivam os seus colaboradores a destinarem parte do seu tempo de trabalho a projetos pessoais e, consequentemente, alguns desses projetos acabam por entrar no sistema de inovação e desenvolvimento da organização. A 3M é famosa pelos seus 15% de tempo cedido e a Google instituiu a expressão *20 percent time*.

Também conhecido como comportamento pró-social, o comportamento de cidadania organizacional refere-se a atitudes individuais e voluntárias, que vão além das expectativas laborais, que não são direta nem explicitamente compensadas (porque, pela sua natureza, a

organização não sabe quando, ou se vão, acontecer), mas que contribuem para a melhoria da performance organizacional (Organ, 1988 *apud* Burmann & Zeplin, 2005).

Successful organizations have employees who go beyond their formal job responsibilities and freely give of their time and energy to succeed at the assigned job. Such altruism is neither prescribed nor required (Jahangir, Akbar & Haq, 2004: 75).

Eisenberger *et al.* (1986) *apud* Armeli, Eisenberger, Fasolo & Lynch (1998) propõem o conceito de Suporte Organizacional Percebido (SOP), o qual reflete a percepção geral que os RH têm da forma como a organização valoriza os seus contributos e o seu bem-estar, pelo que van Knippenberg & Sleebos (2006) sugerem que, quanto mais elevado for o SOP, maior será o comprometimento para com a organização e maior a predisposição para adotar comportamentos pró-sociais (Kimpakorn & Tocquer, 2010).

A *retórica por invitation*, proposta por Foss & Griffin (1995), é uma técnica que, sendo implementada nas organizações, pode constituir um fator com impacto no SOP: no sentido de servir como alternativa à retórica tradicional e persuasiva, a retórica por invitation tem como objetivo o de fomentar a interação social. As autoras referem que a retórica por invitation representa um convite à compreensão e apreciação, em igualdade de circunstâncias, das perspetivas dos outros (sejam crianças ou adultos, celebridades ou anónimos), evitando-se a depreciação, que ocorre sobejas vezes apenas porque as perspetivas são diferentes das do autor-retor:

Perspectives are articulated as a means to widen options — to generate more ideas than either rhetors or audiences had initially — in contrast to traditional rhetoric, where rhetors seek to limit the options of audiences and encourage them to select the one they advocate (Foss & Griffin, 1995: 12).

A retórica por invitation é conseguida através da oferta de alternativas em lugar de soluções, da atitude exploratória em vez da acareação, da consideração a substituir o controlo (Foss & Griffin, 1995).

Harrison & Barthel (2009) sugerem que, provavelmente, a retórica por invitation será a técnica mais adequada para o desenvolvimento de uma cultura participativa, de uma participação informada e das competências necessárias, a estas últimas inerentes, cujas barreiras — tanto à criação e expressão individual e em grupo, como às atividades de cidadania — se pretendem relativamente baixas.

5.7.1. CIDADANIA PELA MARCA

Quando os contributos dados pelos RH se centram na valorização da marca organizacional, Burmann & Zeplin (2005) referem-se a *comportamentos de cidadania pela marca*. A cidadania pela marca é, então, uma forma de comportamento pró-social organizacional, orientada à identidade da marca e é, de acordo com estes autores, definida por sete dimensões:

- **Altruísmo:** atitude positiva e amigável, de voluntarismo, que permite ao indivíduo tomar como sua, a responsabilidade por assuntos que extrapolam a sua área laboral;
- **Consideração pela marca:** adesão a comportamentos e normas relacionados com a marca e reflexão cuidada daquilo que poderá ser o impacto nesta causado por quaisquer comunicações ou ações em quaisquer situações organizacionais;
- **Entusiasmo pela marca:** envolvimento em iniciativas adicionais de valorização e promoção da marca;
- **Lealdade:** predisposição para assumir o compromisso com a marca, mesmo em condições ou oportunidades que acarretem custos ou esforços elevados;
- **Endosso da marca:** recomendação da marca a outros, internamente, junto de recém-contratados, e em situações extralaborais como, por exemplo, a amigos e familiares;
- **Autodesenvolvimento:** predisposição para melhorar, de forma continuada, as competências relacionadas com a marca;
- **Progresso da marca:** capacidade e disponibilidade para seguir a adaptação da identidade da marca a mudanças organizacionais, a novas competências e tecnologias organizacionais, a novos cenários emergentes e inovadores.

A cidadania pela marca é, então, um comportamento que deriva de um elevado compromisso com a marca organizacional, o qual, por sua vez, estará dependente do comprometimento organizacional. Assim, Kimpakorn & Tocquer (2010) definem ‘compromisso com a marca’ como:

- o nível de identificação dos RH com a marca e de predisposição para exercerem esforços adicionais para que esta atinja os seus objetivos;
- o interesse manifestado pelos RH em permanecer na organização.

Naturalmente, um coletivo de RH que participa e contribui para a marca em condição informada, representa um poder organizacional de grande impacto. Para tal, os RH necessitam de um conhecimento consolidado sobre a marca, e de uma cultura e sistema que facilitem o recurso a e o uso das suas aptidões.

King & Grace (2008) revelam que, quando os RH têm acesso a informação básica mas clara — como informação técnica sobre as tarefas a desempenhar — que lhes garante o *know-how* necessário à realização das suas funções, em conformidade com os objetivos organizacionais, tendem a sentir-se minimamente comprometidos e leais ao seu trabalho. Contudo, se tiverem

acesso a informação relacionada com a marca, desenvolvem o sentido de compromisso com a mesma. O nível de apoio que a organização providencia aos seus membros, para que esta progressão ocorra, pode ditar o sucesso e a sustentabilidade da sua marca organizacional (Figura 5.11).



Figura 5.11 — Pirâmide de Compromisso com a Marca

Adaptado de King & Grace (2008)

5.8. ANÁLISE CRÍTICA

Ind & Bjerke (2007) referem que os RH possuem competências, motivações e potencial para contribuírem com novas e inovadoras ideias para as organizações em que trabalham. Essas ideias podem ser dadas na forma de artefactos de marca, sendo que, também neste contexto, os colaboradores podem contribuir com recursos passíveis de ser convertidos em inovação. No entanto, Burmann & Zeplin (2005) salientam que, enquanto os RH considerarem a marca como assunto irrelevante para as suas tarefas oficiais, não terão interesse em compreender a sua identidade, nem em adquirir conhecimento sobre a mesma. Acrescentam que o compromisso com a marca apenas resulta em comportamentos de cidadania pela mesma se a cada membro interno for dado o *know-how* e os recursos suficientes para que possa experienciar a marca de forma consistente.

A perspectiva experiencial providencia oportunidades significativas para a cocriação. Além disso, sem dúvida, o processamento de informação sobre a marca que a participação implica — tal como a pesquisa, a avaliação de alternativas, a geração de conjuntos de possíveis escolhas — conduz ao desenvolvimento de indivíduos melhor informados e mais conhecedores da marca organizacional. O sucesso da experiência preferencialmente ativa, encoraja o indivíduo a envolver-se, cada vez mais, nos processos participativos, e a contribuir para a inovação organizacional. Mas não só: a própria sociedade da informação encontra-se focalizada na participação ativa, providenciando ambientes evolutivos, abertos e sub-desenhados (Fischer, 2007a).

Jensen & Beckmann (2009: 473) referem que “corporate branding is a form of social innovation (...) And, the other way around, innovativeness is essential to secure a brand’s continued relevance to its various stakeholders”. Ao adotar estratégias de cocriação de artefactos de marca que envolvam todos os RH, as organizações devem garantir um clima de criatividade e de transferência/combinção de conhecimento, evidente para todos. Naturalmente, os sistemas de recompensa devem ser desenhados — atendendo às necessidades de nível mais elevado, conforme proposto por Maslow — e esclarecidos, junto daqueles que poderão dar os seus contributos e partilhar o seu conhecimento com o coletivo organizacional. Assim, as organizações devem encorajar os seus RH a maximizarem o seu potencial intelectual, desenvolvendo ou otimizando as suas competências, e a melhor forma de o fazer é, não por imposição nem através de esquemas de controlo, mas proporcionando-lhes atividades participativas, que envolvam os indivíduos em experiências completas, que em algum momento incluam situações de ludicidade já que, ‘participar’ e ‘brincar’ acarretam benefícios afetivos, cognitivos e, claro, socio-comunicacionais.

Considera-se, então, que a atividade lúdica é um misto das duas posições Diversão e Prazer, e que a forma como tende mais para uma ou para outra, nas organizações, depende grandemente da cultura organizacional e dos contextos projetuais em que possa vir a ser contemplada. Assim, se se conceber a hipótese de os RH participarem na cocriação de

artefactos de marca, de modo a aproveitar, potenciar e valorizar todo o capital criativo de que dispõem, as atividades de experimentação dos atributos e artefactos da marca organizacional — nomeadamente para todos aqueles cuja atividade laboral regular não implica, necessária e profissionalmente, trabalhar a marca, ou seja, à exceção dos designers, marketers, etc. — é desejável que sejam lúdicas e:

- de relativa trivialidade, já que não se espera que passem a determinar as suas vidas;
- progressivas, evolutivas, visto ser natural que os indivíduos sejam capazes de gerar contributos válidos e tidos como valiosos pela organização, tanto em momentos de *design time*, como nos de *use time*;
- espetaculares mas simultaneamente estéticas, pela intensidade da perceção da comunidade participativa e pela qualidade percebida dos estímulos, ao ganhar acesso aos contributos dos outros;
- transgressivas e simultaneamente comprometidas, já que, perante as normas da marca, os indivíduos poderão optar por propor versões ‘divertidas’, ou versões que contemplem as regras, mas que, tanto num caso como no outro, indubitavelmente promovam a identidade da marca, atual ou desejada (Figura 5.12).

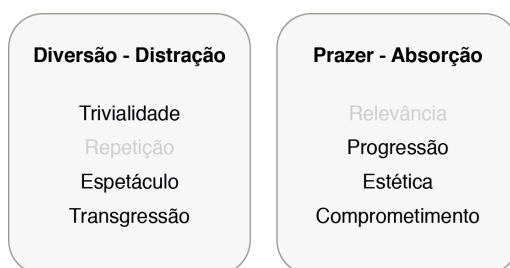


Figura 5.12 — A experiência lúdica de participação na cocriação de artefactos de marca

A revisão da literatura sugere que as atividades lúdicas merecem maior legitimidade no contexto organizacional, visto ser evidente que proporcionam oportunidades para a aprendizagem, para o autodesenvolvimento, para a criatividade, para a aventura, mas também, certamente, para o desenvolvimento do conhecimento holístico de marca (CHM). Este conceito, proposto no Capítulo 4, composto por conhecimento de marca tácito e explícito, em constante conversão, engloba os valores e práticas da marca, o contacto próximo com a linguagem visual e as interações e experiências, individuais e coletivas, com a marca, em ecologias evolutivas, que verdadeiramente suportem a criatividade individual e coletiva.

O comprometimento com a marca e o CHM colocam os RH numa posição privilegiada, em que a predisposição para exercer esforços adicionais a favor da marca é combinada com o conhecimento coletivo que converte, iterativamente, o tácito em explícito e o explícito em tácito,

explorando constantemente, fatores afetivos e cognitivos e, claro, os meta-fatores sócio-comunicacionais que informam e influenciam os anteriores.

De modo a clarificar o processo progressivo de obtenção do CHM, propõe-se a Pirâmide do Conhecimento Holístico de Marca (Figura 5.13), construída por influência da Pirâmide do Compromisso com a Marca, proposta por King & Grace (2008). A Pirâmide do CHM representa e distingue os blocos necessários à construção do CHM:

- Informação Organizacional e Laboral,
- Acesso à Estratégia da Marca e ao Sistema de Identidade Visual da Marca que a corporiza e
- Conhecimento (K) da Marca

Dela fazem parte ainda os recursos indutores que orientam e potenciam este processo de progressão: Identificação, Pertença e Comprometimento e Cidadania pela Marca.

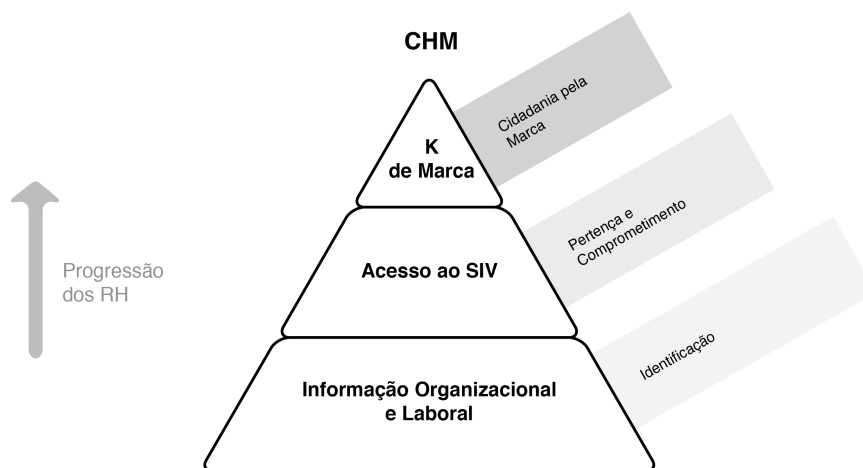


Figura 5.13 — Pirâmide do Conhecimento Holístico de Marca

A base da pirâmide representa a informação associada à performance das tarefas laborais, de acordo com os objetivos e missão organizacionais. Quando os RH têm acesso a esta informação, de forma apropriada e atempada, é expectável que algum grau de identificação ocorra e, por conseguinte, os faça progredir para o nível seguinte.

Neste, os RH entram em contacto de grande proximidade com a marca, acedendo e procurando informação sobre a estratégia e identidade da mesma, contactando com as suas diversas componentes, sendo as mais evidentes as operativas, e para as quais lhes é requerido um mínimo de literacia visual e em novos media.

Quando os RH alcançam um estado de envolvimento afetivo, garantido pelo sentimento de pertença, o qual os motiva a comprometerem-se com a organização e com a marca, progridem para o nível seguinte, em que o conhecimento de marca é explorado, convertido. Uma vez dotados das competências, de suficiente motivação e sendo-lhes dada a oportunidade de explorarem o seu potencial criativo e de experienciarem a marca, os RH participam, informadamente, em comunidade, partilhando os seus esforços, espontâneos ou ponderados, certamente intencionais, cujo objetivo é o desenvolvimento pessoal e, simultaneamente, a valorização da marca da organização que representam — através de comportamentos de cidadania pela marca — assim potenciando o CHM na organização.

Dado a base desta pirâmide estar associada a tarefas laborais e a informação mais objetiva, e visto o topo da pirâmide aproximar-se da noção de CHM, de elevada subjetividade e altamente dependente das experiências que os RH têm com a marca, é possível aliar a progressão dos RH, no sentido de alcançar coletivamente o CHM, às necessidades (progressivas) da experiência, propostas por Anderson (2009) (Figura 5.14).

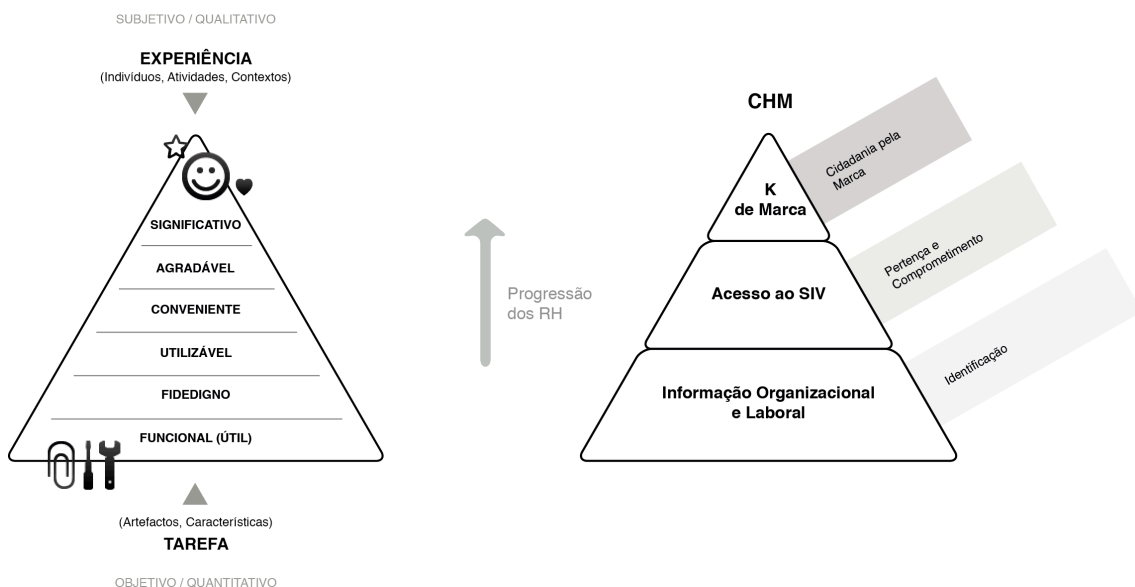


Figura 5.14 — Associação dos níveis da Pirâmide das Necessidades da Experiência aos níveis da Pirâmide do CHM

Assim, seria possível criar associações não estanques entre:

- O acesso a **Informação Organizacional e Laboral** (Pirâmide CHM) e as necessidades **Funcional, Fidedigna e Utilizável** (Pirâmide das Necessidades da Experiência);
- O **Acesso ao SIV**, que permite um estágio inicial de experimentação da marca (Pirâmide CHM) e as necessidades **Utilizável, Conveniente e Agradável** para aqueles que estejam na disposição de fazer evoluir, acima de tudo, as suas literacias visual e em novos media (Pirâmide das Necessidades da Experiência);

- A construção do **Conhecimento de Marca** (Pirâmide CHM) e consequente participação na valorização da mesma, que se prevê e deseja seja **Significativa** (Pirâmide das Necessidades da Experiência).

Do mesmo modo, é possível relacionar estes níveis com os de participação dos indivíduos em processos de meta-design, tal como proposto por Fischer e seus colegas, em que a progressão dos RH se dê no sentido de desempenharem um papel mais passivo — quando as necessidades são meramente funcionais e a relação com a informação organizacional e laboral de menor profundidade — ou, no papel oposto, de se assumirem como meta-designers — com um conhecimento de marca de elevado nível, que lhes permite mediar a progressão dos outros, e experimentar situações relacionadas tanto com o desenvolvimento pessoal, como com o do coletivo, que se revistam de significado e de realização (Figura 5.15).

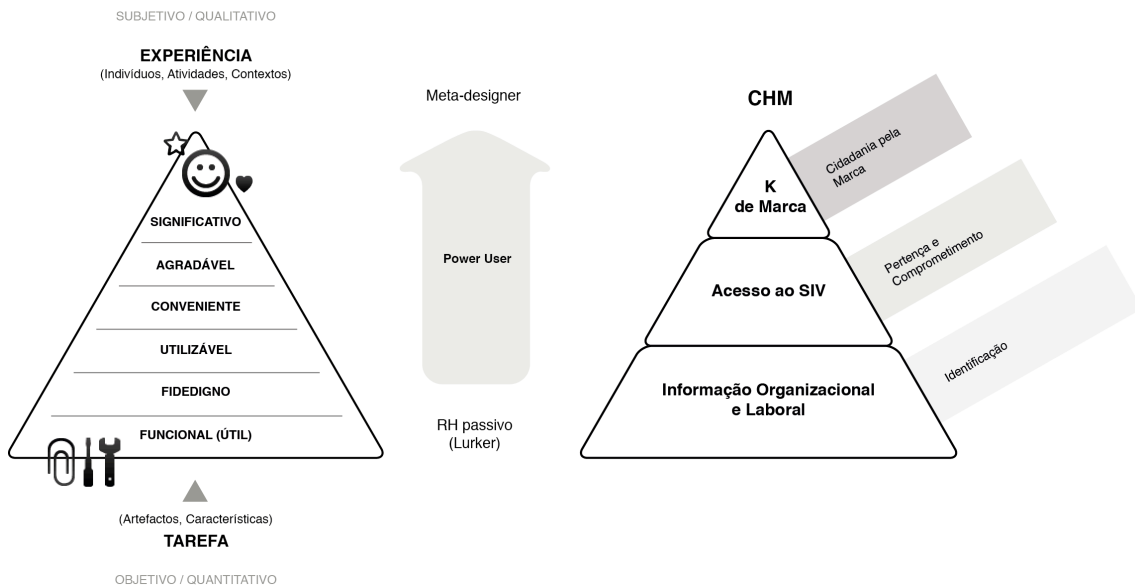


Figura 5.15 — Progressão da participação dos RH na experiência de construção do Conhecimento Holístico de Marca

Assim, defende-se que, para a construção do CHM, os RH devem progredir, na experimentação da marca, numa relação de participação ativa, implicando um envolvimento tanto afetivo quanto cognitivo. Não se espera (nem se deseja) que todos atinjam o nível de meta-designer (que aqui corresponde a uma posição idêntica à de guardião da marca, referida por Neumeier), mas sim, que assumam o papel de *power-user* da marca (com maior ou menor intensidade). É certo que os papéis de um único colaborador se vão tornar difusos e misturar-se com frequência, dependendo da sua aptidão para a participação e envolvimento com a marca, mas sem dúvida se prevê que esta “promiscuidade” seja de sobeja importância para o desenvolvimento do conhecimento, para a geração de ideias, para a inovação organizacional e para um mais forte sentimento de pertença.

A potenciação de sistemas abertos — conforme defendido pela metodologia de meta-design, segundo a qual a reunião de indivíduos com diferentes capacidades, motivações, conhecimentos e experiências é um fator crítico para o surgimento de soluções mais criativas e sustentáveis (Giaccardi & Fischer, 2008) — proporciona aos utilizadores da marca oportunidades e ferramentas que lhes permitem fazer com que esta evolua, ao mesmo tempo que a organização se transforma. As marcas devem, então, ser tidas como sistemas evolutivos, não devendo permanecer circunscritas a um conjunto de pressupostos, ou a uma proposta de retórica que um dia, no passado remoto ou recente, foi validada. A sua estratégia deve acompanhar as necessidades da organização e os RH são valiosos nos contributos que a este nível podem dar. E, conforme proposto por Fischer (2003), a criatividade, individual e coletiva, pode ser facilmente mediada por meio de sistemas computadorizados) que aos RH deverão permitir uma participação eficaz, eficiente e satisfatória.

Acredita-se que as tecnologias de comunicação mediadas por computador podem dar um imenso contributo nestes processos de participação, de experientiação e de conversão do conhecimento, nomeadamente através de comunidades *online* específicas, que promovam comportamentos pró-sociais e, no que refere à marca organizacional, permitam a integração, conversão, partilha, reutilização e avaliação de todo o conhecimento coletivo e disperso que sobre a mesma existe.

6. A MEDIAÇÃO TECNOLÓGICA EM AMBIENTES COLABORATIVOS

Si estamos en la era de la complejidad, de la competitividad, del cambio vertiginoso y la incertidumbre, debemos saber que también estamos en la era de las telecomunicaciones, del progreso científico y tecnológico, de la Información y del Conocimiento. Las herramientas del talento están aquí, y no hay otra opción que saber manejarlas y dominarlas (Costa, 2009: 60).

6.1. PRESSUPOSTOS, TEORIAS E MODELOS DA CMC

Em *The Internet Galaxy*, Manuel Castells chama a atenção para a força da revolução tecnológica da informação que está, em ritmo acelerado, a alterar a base da sociedade; o autor focaliza a sua análise na Internet, considerando-a um meio de comunicação capaz de, por si só, organizar a sociedade (2001). A Internet, inserida nas TIC, que são o resultado da convergência das telecomunicações com a tecnologia computadorizada, tem, de facto, proporcionado um maior envolvimento dos indivíduos, relativamente às mais diversas causas, dando-lhes a hipótese de contribuírem de modos e a velocidades que eram, não há muitas décadas atrás, impensáveis.

Rice & Gattiker (2001) afirmam que estes sistemas de informação e comunicação combinam quatro principais propriedades:

- A **computação**, que permite o processamento de conteúdo e a estruturação da comunicação e da participação;
- As **redes de telecomunicação**, que permitem a conectividade com os outros e a variedade de informação, independentemente do espaço e do tempo;
- Os **recursos de informação e comunicação**, os quais se apresentam numa gama que se inscreve desde as bases de dados às comunidades de participantes;
- A **digitalização do conteúdo**, que permite a integração e a troca de inúmeros modos de comunicação (imagem, vídeo, texto, som), através de múltiplos media e redes de distribuição.

Torna-se então evidente que grande parte da comunicação humana passou a [poder] ser mediada pelo computador. E a interatividade, já definida em capítulo anterior (*vide* 3.1.7. Interacionismo Simbólico, pág. 28), passa a poder ser contemplada à luz de três modelos diferentes (McMillan, 2006):

- **Utilizador-Sistema** — tipo de interatividade entre o indivíduo e o computador (e as aplicações a que aquele, através deste, tem acesso);
- **Utilizador-Documento** — tipo de interatividade entre o indivíduo e os documentos, possibilitada pela navegação intra e inter documentos;
- **Utilizador-Utilizador** — tipo de interatividade entre dois ou mais indivíduos, possibilitada por diversos recursos, mediados por computador (*email*, *chat*, video-conferência, etc.).

A Internet é o meio de CMC em que estes três modelos melhor se conjugam e sustentam (Serra, 2007). A CMC é definida, por December (1997), como um processo de comunicação humana através de computadores, envolvendo pessoas situadas em contextos de uso, vários e específicos, que recorrem a diferentes media, tendo em vista uma diversidade de propósitos. O *email* é um dos media mais recorrentes e antigos da CMC e que permite, de facto, que indivíduos dispersos comuniquem uns com os outros, sobre os mais diversos temas, alcançando os mais variados fins.

Adaptando a sistematização proposta por Zaphiris, Ang & Laghos (2009), a CMC caracteriza-se por ser:

- **Independente da dimensão espacial** — os utilizadores podem comunicar uns com os outros, encontrando-se em locais dispersos e sem que isso implique viajar;
- **Independente da dimensão temporal** — a comunicação pode ser síncrona, se ocorre em tempo real e envolvendo a simultaneidade dos participantes, ou assíncrona, quando se regista um intervalo temporal entre mensagens, ou seja, os utilizadores podem optar por fazer o envio das mensagens no imediato, ou com atraso ponderado (o que lhes permite usufruir de mais tempo de reflexão e alocar atenção à temática, quando lhes for mais oportuno);
- **Acessível** — visto as mensagens poderem ser arquivadas, naquilo que se pode constituir como uma base de dados de interações, a qual pode ser revisitada e disponibilizar a informação 24h;
- **Editável** — praticamente todos os sistemas assíncronos permitem um elevado grau de editabilidade mas, mesmo em situações de comunicação síncrona, o utilizador pode alterar o conteúdo da mensagem antes de a enviar; a motivação para a edição da mensagem está fortemente ligada a questões de autoapresentação que, comparativamente à comunicação F-a-F, em CMC são menos evidentes (Walther, 2007);
- **Equalizadora de estatutos** — a redução de pistas visuais e identitárias (chegando mesmo a situações de anonimato), em interações estritamente textuais, permite que

quaisquer utilizadores possam participar sem um receio apriorístico de represálias, independentemente da sua posição hierárquica ou social, ou condição eventualmente discriminatória;

- **De muitos para muitos** — a participação com respostas a, no mínimo, uma só mensagem, pode ser dada e visualizada por muitos utilizadores o que, potencialmente, fará com que a discussão seja mais rica e a interação, entre os muitos utilizadores, aumente e engrandeça a comunicação. Contudo, a CMC não é, exclusivamente, de muitos para muitos, já que é possível concebê-la entre apenas dois indivíduos, conforme previsto no modelo de interatividade Utilizador-Utilizador.

O contexto dos indivíduos utilizadores tem alguma relevância na análise das vantagens e desvantagens da CMC. Após um exaustivo levantamento da literatura sobre CMC, Walther (1996) refere que numerosos estudos demonstram que o recurso ao *email* e ao *chatting* por computador reduz as relações interpessoais e a solidariedade de grupo. Este autor reconhece que, por cada mensagem de CMC, a informação social e contextual é inferior, se comparada com a comunicação F-a-F, dada a redução de pistas não verbais; mas assegura que existem situações em que a interação mais impessoal, ou menos socioemocional, é benéfica, nomeadamente quando se pretende uma participação democratizada, em que a equalização de estatutos e de condições é essencial. Também será de referir o resultado alcançado por Ocker & Fjermestad (1998): de acordo com estes autores, os grupos que recorrem a formas de comunicação mediada por computador e assíncrona (e, por tal, necessariamente impessoal), produzem soluções em que se registam níveis mais elevados de criatividade, se comparados com grupos que recorrem a comunicação F-a-F, revelando assim que, nalguns casos, conhecer o contexto do interlocutor não é condição essencial para que a comunicação se dê.

6.1.1. O MODELO RELACIONAL E A COMUNICAÇÃO HIPERPESSOAL

O modelo relacional da CMC assume que os utilizadores deste modo de comunicação adaptam os seus comportamentos, linguísticos e textuais, de forma a transferir afetos e emoções. Em 1996, Joseph Walther sugere que a CMC pode ser *hiperpeessoal*, ao dotar os utilizadores de vantagens comunicativas — que assentam, sobretudo, nas características de independência temporal, de editabilidade, e de equalização de estatutos, não presentes na comunicação tradicional F-a-F. Essas vantagens passam pelo atempado enaltecimento e seleção do formato da sua autoapresentação, ou da sua envolvente, através da edição das mensagens, de modo a gerir impressões e a facilitar relacionamentos sociais, desejados ou desejáveis, sem receio de censura. Os recursos cognitivos e as energias centram-se na composição deliberada e na receção da mensagem, visto as eventuais distrações da envolvente estarem reduzidas ao mínimo (Walther, 1996; 2007).

Esta proposta surge numa época em que a vídeo-conferência era praticamente inexistente. Atualmente, a vídeo-conferência de banda larga vem aproximar-se da comunicação F-a-F, em

que o tom de voz, os gestos, a linguagem corporal e o contexto informacional podem ser evidenciados (Preece, 2000a). Cabe ao utilizador ou à organização a seleção dos media, de modo a assegurar a eficiência e a satisfação na comunicação.

6.1.2. O MODELO ORIENTADO À TAREFA

O modelo orientado à tarefa assume que a CMC falta a capacidade de fazer passar pistas não-verbais e que este modo de comunicação não tem como transmitir afetos ou estados emocionais. De acordo com Liu & Ginther (1999) e Liu (2002), este modelo baseia-se em três teorias: Teoria da Presença Social, Teoria das Pistas de Contextualização e Teoria da Riqueza dos Media, cujas similitudes assentam no facto de a CMC proporcionar um mínimo de pistas e de informação, levando este modo de comunicação a ser inerentemente orientado à tarefa e a não veicular conteúdo afetivo nas possíveis interações.

6.1.2.1. Teoria da Presença Social

Tendo como base a comunicação F-a-F, a Teoria da Presença Social (Short, Williams & Christie, 1976) prevê que, quanto menos forem os canais ou códigos disponíveis num meio, menor será a atenção prestada pelo utilizador, relativamente à presença de outros participantes, num contexto de interação. A presença social é, então, influenciada pela proxémia (nomeadamente pela convivência interpessoal) e pela simultaneidade, ambas proporcionadas pelo meio utilizado. De acordo com Rice (1993), a presença social depende, não só da linguagem verbal, mas também do contexto e de pistas sociais, tais como gestos e linguagem corporal, expressões faciais, aparência, etc. Assim, à medida que a presença social declina, aumenta a comunicação mediada, impessoal (*idem*) ou, na perspetiva de Walther (1996), para quem a redução de pistas sociais na CMC ocorre em situações de baixa largura de banda, aumenta a comunicação hiperpessoal.

6.1.2.2. Teoria das Pistas de Contextualização

A Teoria das Pistas de Contextualização baseia-se no trabalho de Dubrovsky, Kiesler & Sethna (1991) e propõe que o indivíduo perceciona as normas e regras sociais da CMC através de pistas sobre o contexto social, tanto estáticas como dinâmicas. As pistas estáticas são-lhe providenciadas pela aparência daqueles com quem interage; as dinâmicas, encontra-as nos comportamentos e nas expressões faciais e corporais. De acordo com esta teoria, os ambientes de CMC proporcionam pistas mínimas, enquanto a comunicação F-a-F proporciona elevada quantidade de pistas de contextualização (Liu, 2002).

6.1.2.3. Teoria da Riqueza dos Media

Também com uma abordagem racional e objetivista, surge a Teoria da Riqueza dos Media (Daft & Lengel, 1986), a qual propõe que nem todos os media se adequam, de igual forma, aos diferentes requisitos informacionais, gerados pelas diversas tarefas com que o indivíduo se depara, defendendo que variam em riqueza de acordo com 1) a capacidade de providenciar *feedback* imediato, 2) a qualidade e quantidade das pistas que conseguem transmitir e 3) o nível de envolvimento dos sentidos e da linguagem natural, no processo de comunicação (idem). Walther admite que os media mais ricos (video-conferência, por exemplo) se adequam melhor a tarefas com elevado potencial de equivocidade, enquanto os mais pobres (como os *chats* baseados em texto) se apresentam como mais eficientes, em tarefas de menor ambiguidade (1996). Assim, de acordo com esta teoria, a eficácia da comunicação está, não em selecionar, de antemão, o meio mais rico, mas sim em adequar o nível de equivocidade da tarefa a realizar ao grau de riqueza do meio (Littlejohn, 1999).

6.2. COMPUTER SUPPORTED COOPERATIVE WORK

As tecnologias para suporte a atividades laborais colaborativas encontram enquadramento teórico na área de Computer Supported Cooperative Work (CSCW) que, enquanto disciplina alvo de investigação, remonta ao final dos anos 70 do século XX (Koch, 2008), centrando-se, desde então, no modo como as atividades colaborativas podem ser suportadas e coordenadas por sistemas computacionais como, por exemplo, a World Wide Web (Bentley, Horstmann & Trevor, 1997). É no âmbito deste domínio que surge o termo *groupware* que pretende definir os sistemas computacionais que dão suporte à colaboração, sendo que o computador deixa de ser tido como um meio de processamento de informação, para ser encarado como um meio para a comunicação e cooperação (Koch, 2008). A CSCW examina as possibilidades e os efeitos do apoio tecnológico dado aos humanos envolvidos em processos comunicacionais ou de trabalho em grupo e colaborativo.

De acordo com Carstensen & Schmidt (1999: 621), CSCW define-se como “an endeavor to understand the nature and requirements of cooperative work with the objective of designing computer-based technologies for cooperative work arrangements”. Assim, a área de CSCW encontra-se focalizada no estudo da mediação, feita por sistemas computacionais, a atividades de colaboração e à sua coordenação.

De acordo com Almeida (2006: 48-9) são vários os desafios com os quais a CSCW se tem debatido e que têm vindo a refletir as necessidades de trabalho nas organizações:

- Disponibilização de mecanismos de *awareness*, permitindo que cada indivíduo tenha a capacidade de executar as suas tarefas remotamente, tendo a perceção daquilo que os outros estão a fazer, sem que isso o incomode ou atrapalhe;
- Disponibilização rápida de informação a todos os participantes;
- Disponibilização de mecanismos de planeamento e replaneamento, i.e., estruturas de comunicação e de negociação;
- Suporte a mecanismos de comunicação síncrona e assíncrona.

Desta forma, com o intuito de dar resposta a estes desafios, e no sentido de reduzir barreiras à eficácia, a CSCW tem permitido diversos avanços tecnológicos em áreas como: “conferência áudio e vídeo, calendários partilhados, sistemas de *workflow* e de *groupware*, *whiteboards* eletrónicos e espaços de trabalho virtuais” (idem: 49). Este explícito e natural foco na tarefa, permite que a CSCW e o *groupware* definam os princípios centrais das denominadas comunidades *online*, em que a interação e a participação colaborativa são enaltecidas e tecnologicamente mediadas.

6.3. COMUNIDADES *ONLINE*

Na passada década de 90, o sociólogo Amitai Etzioni sugeria uma perspetiva de comunidade, menos baseada na noção de territorialidade local, mas antes mais dinâmica e evolutiva, orientada a processos, uns indubitavelmente sociais, de solidariedade e cidadania, outros de índole tendencialmente simbólica, de experiência coletiva e de construção do significado cultural (1995).

Whittaker, Isaacs & O'Day (1997) apresentaram, no final dessa mesma década, o relatório resultante de uma *workshop* da Computer-Human Interaction Conference, no qual identificam as principais características de uma Comunidade *Online* (CO):

- Os membros partilham objetivos, interesses, necessidades ou atividades, sendo estes os principais motivos pelos quais se envolvem com a e na comunidade;
- Os membros participam de forma repetida e ativa, frequentemente gerando, entre si, interações intensas e ligações emocionais fortes;
- Os membros têm acesso a recursos partilhados, cujo acesso é determinado por políticas de uso e de conduta;

- A reciprocidade da informação, o suporte e a prestação de serviços entre membros são considerados importantes;
- Os membros partilham um contexto de convenções sociais, linguísticas e protocolares.

No mesmo ano, Hagel & Armstrong utilizam a expressão ‘comunidade *online*’ para se referirem a qualquer espaço mediado por computador, que permita a comunicação entre os seus utilizadores ou membros, e que se caracteriza por permitir a partilha do conteúdo por estes gerado (1997).

Preece apresenta, posteriormente, uma definição de CO que visa orientar designers e programadores a tomarem, com pragmatismo, as decisões operativas, inerentes ao desenvolvimento de uma comunidade, dando suporte à usabilidade e à sociabilidade (Preece, 2000a), sendo que, para esta autora, uma CO consiste em:

- **Pessoas**, que interagem entre si, ao procurarem satisfazer as suas necessidades, ou executar os papéis sociais e específicos que lhes estão atribuídos (como os de liderança ou de moderação);
- **Propósito Partilhado**, tal como um interesse, uma necessidade, um determinado tipo de informação a partilhar, ou um serviço que providencie uma razão para a existência da comunidade;
- **Políticas**, na forma de assunções básicas e tácitas, rituais, protocolos, regras, com o intuito de guiar as interações e condutas dos indivíduos envolvidos na comunidade;
- **Sistemas computadorizados**, que providenciam o suporte e a mediação da interação social e que facilitam o sentido de união.

Herring (2004) propõe, em seis tópicos, os atributos essenciais a uma CO, ainda que sem fazer qualquer referência à mediação por computador:

- Participação ativa e autossustentada, conseguida por um corpo regular de participantes;
- História, propósitos, cultura, normas ou valores partilhados;
- Solidariedade, suporte, reciprocidade;
- Crítica, conflito e meios de resolver o conflito;
- Consciência de grupo e capacidade de diferenciação, enquanto entidade diferente, única;
- Papéis, hierarquias, rituais.

Numa tentativa de sistematização, propõe-se como definição de CO e a adotar nesta investigação:

Um grupo de indivíduos que se envolve em interações tecnologicamente mediadas, num espaço *online* que suporta a usabilidade e a sociabilidade, dotando os seus membros de contexto, propósito e conduta, no sentido de facilitar e promover a partilha de conhecimento, através de conteúdo pré-existente ou gerado pelos participantes.

A forma como este grupo de indivíduos se vê envolvido neste tipo de interações, pode dar-se de duas formas (Henri & Pudelko, 2003):

- De forma espontânea, por iniciativa de um ou de alguns dos membros, geralmente considerados fundadores da comunidade;
- Por iniciativa de uma entidade, formalmente constituída e cujos objetivos se aproximam, na totalidade ou parcialmente, dos objetivos da comunidade.

Este último caso será o das organizações que criam e nutrem comunidades *online* (COs), tendencialmente com o propósito de gerir conhecimento disperso e/ou não aproveitado. De facto, o conhecimento coletivo existente numa organização tem sido alvo de muita atenção e considerado uma prioridade na estratégia organizacional. O conhecimento organizacional, enquanto conjunto fluído e fugaz de ideias, experiências, intuições e *lessons learned*, não se encontra apenas em repositórios de informação mas, principalmente, nas mentes dos indivíduos (Davenport & Prusak, 2000). São o correto aproveitamento desse conhecimento e a criação de inteligência coletiva que dotam as organizações da capacidade de inovar e de se manterem competitivas, adotando métodos de participação que envolvem grandes grupos de indivíduos e que visam a criação, disseminação e utilização do conhecimento coletivo, cujos abertura, simplicidade e suporte, envolvem custos reduzidos ou nulos (Lykourantzou, Papadaki, Vergados, Polemi & Loumos, 2010).

Para McLure-Wasko & Faraj (2000), a partilha de conhecimento é conseguida, essencialmente, através de mecanismos que permitam a colocação de questões e a resposta às mesmas, a partilha de experiências e a discussão e debate de assuntos relevantes para a comunidade. Conforme já referido em 3.3.4. Conhecimento Organizacional, uma Face da Identidade, o conhecimento é considerado um bem de todos ou da comunidade, quando os membros contribuem, coletivamente, com o seu conhecimento próprio e quando todos os membros têm acesso ao conhecimento partilhado (idem, 2000). Os mesmos autores defendem que o sucesso das COs depende da capacidade de se conseguir que o conhecimento disponível seja útil, relevante e atempado. Yu, Lu & Liu (2010) subscrevem, acrescentando que a identificação e o sentido de pertença fazem com que os indivíduos contribuam de forma mais voluntariosa no contexto de uma CO.

6.3.1. SOBRE OS MEMBROS DE UMA CO

Numa CO, os membros utilizadores que a compõem podem desempenhar diversos papéis, de forma exclusiva, ou em acumulação. Estes papéis estão necessariamente relacionados com o nível de participação social que cada utilizador assume. Preece divide tanto os papéis dos membros, como, acompanhada de Shneiderman, os níveis de participação, em quatro categorias. Quanto aos papéis, a autora sugere as categorias Observador (ou *Lurker*, no original), Participante, Profissional e Moderador (2000a) e, no que concerne aos níveis de participação social, as classes propostas são as de Leitura, Contribuição, Colaboração e Liderança (Preece & Shneiderman, 2009). Existe uma notória interligação entre papéis e níveis de participação; em boa verdade, ao descrever estes últimos, os autores deixam mesmo de utilizar as categorias de papéis, definidas por Preece em 2000, para passar a referir-se a utilizadores que podem assumir os papéis de *Leitores*, *Contribuidores*, *Colaboradores* e *Líderes* (Tabela 6.1).

Papéis dos membros	Nível de participação social
Observador ou Leitor	Leitura
Participante ou Contribuidor	Contribuição
Profissional ou Colaborador	Colaboração
Moderador ou Líder	Liderança

Tabela 6.1 — Relação entre papéis de utilizadores e níveis de participação social

Fonte: Preece (2000a) e Preece & Schneiderman (2009)

6.3.1.1. Papéis dos Membros de uma CO

Lurker é a designação utilizada para descrever alguém que não participa, apenas observa (ou lê) as atividades e os conteúdos de uma comunidade, permanecendo geralmente em silêncio; os *lurkers* ou leitores são, geralmente, a grande maioria dos membros de uma CO (Preece, 2000a; Nonnecke & Preece, 2001). As principais razões para que os membros se mantenham neste papel são as de que, 1) uma vez com acesso à comunidade, conseguiram aquilo que pretendiam e não sentiram necessidade de *postar* ou contribuir com nada, e 2) não conseguiram perceber as funcionalidades do sistema de suporte à comunidade (Preece & Shneiderman, 2009). Por outro lado, uma primeira boa experiência de ‘Leitura’, no seio de uma CO, pode levar a que o *Lurker* ou Leitor (idem):

- encoraje outros indivíduos a visitar e a participar na comunidade;
- regresse à comunidade;

- se envolva em diversas atividades disponíveis na comunidade;
- efetue o *delurk*²¹ e se torne um contribuidor ativo, desenvolvendo o sentimento de pertença para com a CO.

Os Contribuidores²² são todos aqueles que participam, de forma individual, na sustentabilidade da CO, adicionando conteúdos (imagens, comentários) que se vão reunir e constituir um esforço comunitário; o efeito equalizador da Internet é um fator que contribui para que mais indivíduos contribuam (Preece, 2000a), começando estes geralmente com pequenos contributos que se vão tornando maiores e mais frequentes, à medida que a confiança aumenta e que se sentem apreciados (Lave & Wenger, 1991).

Os Colaboradores participam de forma menos individualizada, envolvendo-se em discussões, cooperando e trabalhando em conjunto, assumindo-se aqui a confiança, a empatia e o altruísmo, como fatores da maior relevância, aos quais se acrescenta o capital social, pela disponibilidade temporal e intelectual que o indivíduo proporciona à CO, e pelo estatuto que assim consegue alcançar (Preece & Shneiderman, 2009). Algumas comunidades convidam profissionais para liderar estas discussões colaborativas ou responder a questões, contudo, a presença de profissionais pode alterar a hierarquia de conhecimento e ter impacto na CO, tanto positivo como negativo (Preece, 2000a).

O Líder ou Moderador varia no seu papel, de acordo com a política de moderação da comunidade mas, geralmente, assegura que os restantes membros se comportam razoavelmente, e ajuda a direccionar a atividade da CO, sendo que as suas principais tarefas são as de (Preece & Maloney-Krichmar, 2003):

- facilitar as ações dos restantes membros e manter o grupo focalizado;
- gerir a lista de participantes;
- filtrar mensagens e decidir a quais dar visibilidade;
- ser especialista na temática em que a comunidade se inscreve e se define, tendo de ser capaz de responder a FAQs, ou direccionar as pessoas para outros locais com potenciais e possíveis respostas;
- editar textos e formatar mensagens;
- lançar e abrir questões que gerem a discussão;
- providenciar ajuda sempre que solicitado;
- mediar e gerir conflitos e prevenir abusos (Preece & Shneiderman, 2009).

²¹ <http://www.urbandictionary.com>

²² Considera-se que "Participante" é uma designação pouco apropriada para o papel que se pretende descrever, visto que participantes são todos os membros de uma CO, variando apenas no nível de participação e de envolvimento. Por esse motivo, a designação adotada será a de Contribuidor, de acordo com a proposta de 2009, feita por Jennifer Preece e Ben Shneiderman.

Estes indivíduos são, tipicamente, aqueles que mais comentários introduzem e, dada a responsabilidade que assumem, tendem a ser os mais ativos na CO. Importa ainda referir que, no contexto de uma CO, o comprometimento se refere à atitude e às ações de cada membro, em relação à comunidade — nos casos do Colaborador (designação que, pelos motivos acima descritos, não se tem como comparável a Profissional e que, portanto, se adota como preferencial) e do Líder/Moderador, o comprometimento, a identificação e o sentimento de pertença para com a comunidade tendem a ser bastante elevados (Preece & Shneiderman, 2009), o mesmo não se verificando nos casos do Contribuidor e, naturalmente, do *Lurker*/Leitor.

6.3.1.2. Nível de Participação Social numa CO

McLure-Wasko & Faraj (2000) demonstram que os indivíduos tendem a participar mais ativamente em COs quando percebem que os seus contributos engrandecem as suas reputações, ou quando se sentem fortemente identificados e comprometidos com a comunidade em que participam. Por sua vez, Ardichvili (2008) enuncia aqueles que considera serem os principais motivos pelos quais os indivíduos não participam em COs:

- **Interpessoais** — receio de se ser criticado e de que os outros membros da comunidade se sintam enganados, ao considerarem a informação prestada como incompleta, ou errada;
- **Procedimentais** — incertezas relativamente aos modos, técnicas e ferramentas a usar para a partilha do conhecimento e conteúdos; insegurança relativamente à confidencialidade da informação;
- **Culturais** — preconceitos e assunções culturais sobre as formas, tidas como apropriadas e desapropriadas, de partilhar e comunicar;
- **Tecnológicos** — falta de apetência tecnológica ou de aceitação da tecnologia.

Jian & Jeffres (2006) propõem um modelo sobre a predisposição dos indivíduos para contribuírem em COs, o qual inclui três dimensões: a utilitária, a normativa e a colaborativa. A **dimensão utilitária** assume o autointeresse pela utilidade da CO, que se espera possa alinhar as necessidades organizacionais às individuais; as necessidades individuais dividem-se em intelectuais (realização pessoal, acesso a diferentes perspetivas), emocionais (satisfação por contribuir com eficácia para a organização e para os outros, sentido de pertença e comprometimento), e materiais (visibilidade, estatuto e outras formas de compensação). A **dimensão normativa** contempla os valores e as normas culturais que determinam e moldam a decisão, tomada pelos RH, no sentido de partilharem o seu conhecimento em COs. A **dimensão colaborativa** baseia-se na relevância de fatores como a confiança, a reciprocidade e a responsabilização mútua.

Assim, e em acumulação com o já referido em capítulos anteriores, uma das motivações para que os RH de uma organização participem e contribuam em COs, ainda que com níveis de

participação diferentes, passa pela capacidade que estas têm de, em primeiro lugar, dar resposta às necessidades individuais, sem que se dilua a capacidade de dar resposta às necessidades do grupo, da organização. Para tal, Preece (2000a) recomenda que, aquando da criação de uma CO, sejam dadas especiais atenções, em simultâneo e em igual proporção, à usabilidade e à sociabilidade da mesma.

6.3.2. SOBRE A USABILIDADE E A SOCIABILIDADE NUMA CO

A norma ISO 9241-11 (1998) identifica, como principais atributos da **usabilidade**, a ‘eficácia’ (graus de precisão e de completude com que os utilizadores alcançam objetivos específicos), a ‘eficiência’ (recursos necessários para o nível de eficácia alcançado) e a ‘satisfação’ do utilizador (conforto e atitude positiva relativamente ao *software* e dispositivo em uso). Já de acordo com a norma ISO/IEC 9126-1 (2001), a usabilidade pode decompor-se em cinco fatores: compreensibilidade, curva de aprendizagem, operabilidade, atratividade e observância relativamente a convenções e princípios sobre interfaces de utilizador. A norma ISO 9241-11 assume uma perspetiva de medição da usabilidade mais lata do que a norma ISO/IEC 9126-1, mas Seffah, Donyaee, Kline & Padda (2006) demonstram que estas duas normas devem ser tidas como complementares, já que os fatores que uma e outra têm como determinantes e que se interinfluenciam, contribuem para a qualidade do *software* e, por conseguinte, de uma CO. A usabilidade é, pois, planeada e ajustada ao perfil do utilizador tipo e ao contexto em que se espera que este interaja com o sistema, com os documentos e com os outros membros utilizadores.

Já a **sociabilidade** é definida por Preece (2000a) como o planeamento e o desenvolvimento de políticas sociais que sejam compreendidas por e aceitáveis para os membros, de modo a que estes se comprometam, com o mínimo de suporte, ao propósito da comunidade. A autora defende que estas duas características, usabilidade e sociabilidade, essenciais às COs, são indissociáveis uma da outra, acrescentando que o planeamento de uma — a usabilidade focalizando o seu esforço na interação humano-computador — deve contemplar o planeamento da outra — a sociabilidade focalizando-se na interação social — de forma recíproca, garantindo assim os níveis mínimos de motivação, necessários para que os indivíduos se envolvam e participem.

6.3.2.1. Planeamento da Usabilidade

Preece & Schneiderman (2009) apresentam sugestões segmentadas, de acordo com os papéis dos membros, as quais, no seu entender, podem reverter a favor da motivação destes e, por tal, são de considerar no planeamento da usabilidade de uma CO. Dessas sugestões fazem-se salientar aquelas que se prendem com os papéis de utilizador com menor participação, por conseguinte, com menor comprometimento e sentido de pertença: *Lurker/Leitor* e *Contribuidor*.

O *Lurker*/Leitor tem de começar por ser cativado no sentido, não de evoluir para outro papel, mas sim no de se manter neste e na sua zona de conforto. Para estes autores, o design da interface de utilizador deve ser acautelado, para que as aplicações sejam acessíveis e universalmente utilizáveis, facilitando a descoberta de conteúdo relevante e o acesso a funções básicas, disponíveis na comunidade. O Contribuidor sente-se motivado a dar continuidade à sua participação quando lhe é dada visibilidade na comunidade, quando se sente reconhecido pelos contributos já dados. Uma das técnicas usadas para conferir reconhecimento aos Contribuidores é o encorajamento de todos os membros, para que avaliem a qualidade dos conteúdos por aqueles deixados na CO (idem).

A interação humano-computador ocorre, não exclusivamente, mas em maioria, através da interface gráfica dos sistemas operativos e das aplicações, pelo que a transparência do código visual se assume como da maior pertinência no foco a dar à usabilidade, nomeadamente quando esta é planeada para plataformas que dão suporte a atividades que podem ser simultaneamente encaradas como de trabalho e de lazer (Manovich, 2001) e utilizadas por membros de perfis diversos. Assim, para os Contribuidores (mas também para Colaboradores), a representação visual de presença social (Preece, 2000a) e a possibilidade de filtrar membros, pela proximidade/semelhança de contributos e atividades (quem faz o mesmo que eu?) são também formas de promover o envolvimento dos RH na CO.

6.3.2.2. Planeamento da Sociabilidade

No que ao planeamento da sociabilidade diz respeito, Preece (2000a) refere que se trata, acima de tudo, de criar políticas sociais que se adequem aos objetivos da CO, que definam os requisitos e as condições para se ser membro, o código de conduta e o estilo de comunicação, a segurança e privacidade, os direitos sobre os conteúdos, os conteúdos aceites, o papel do moderador, etc.. Acrescenta a importância de se assegurar que os utilizadores da CO a usam em conformidade com um conjunto de regras sociais, por eles próprios tidas como aceitáveis, e que na CO encontram oportunidades de sociabilização.

No entanto, só ao conhecerem a CO, o seu propósito, e as normas pelas quais se rege, os membros investirão em contributos recorrentes ou em colaborações significativas, fazendo com que o comprometimento para com a CO, se desenvolva e aumente (idem). O comprometimento é, então, o objetivo máximo num plano de sociabilidade de uma CO.

Cheung & Lee definem o comprometimento para com uma CO como “a sense of emotional involvement with the virtual community, which is characterized by identification with, involvement in, and emotional attachment to the community” (2009: 283). Estes autores verificam que o comprometimento é um fator essencial para a continuidade dos membros numa CO, fator esse que referem estar dependente da satisfação do utilizador, uma das dimensões que define a usabilidade, de acordo com a norma ISO 9241-11, subscrevendo a recomendação de Preece de não se desagregar o plano de usabilidade do de sociabilidade.

6.4. WEB SOCIAL

O suporte para a interação, para o *feedback* social e para as relações entre os indivíduos (aspetos que definem as condições de sociabilidade) são características que se tornam essenciais na Web Social e no *software* social, de uma forma geral.

Schiltz, Truyen & Coppens (2007) sugerem que o *software* social, em oposição ao *software* dito convencional, integra a interação em grupo, permitindo a auto-organização, sem impor estruturas, recorrendo a funcionalidades de aprendizagem rápida e de uso facilitado. A noção de *software* social, de acordo com Wilson (2006), vem facilitar a construção e manutenção de COs, em que a expressão se dá pela participação no conteúdo e nos diálogos desenvolvidos em ferramentas como *wikis*, *weblogs* e outros fóruns participativos, mas também através de ligações dinâmicas e de sindicância de conteúdo²³.

De acordo com Allen (2004), as aplicações de *software* social são de dois tipos: aplicações de comunicação e aplicações de interação. As aplicações de comunicação, geralmente assíncronas, servem para a inserção, armazenamento e apresentação de informação, tendencialmente através de conteúdos textuais, mas incluindo, cada vez mais, conteúdos audio e vídeo (ex. fóruns de discussão, *blogs*, *wikis*). As aplicações de interação, geralmente síncronas, permitem aos utilizadores comunicar e partilhar conteúdos, em tempo real, e focalizam-se em facilitar, estabelecer e manter as relações entre os utilizadores, potenciando, tanto quanto possível, as pistas de contextualização e a presença social (ex. video-conferência).

Introduza-se então a definição dada por Kaplan & Haenlein, autores que descrevem o *software* social como “a group of Internet-based applications that build on the ideological and technological foundations of Web 2.0, and that allow the creation and exchange of User Generated Content” (2010: 61).

6.4.1. O SUFIXO 2.0

Sobre a Web 2.0, O'Reilly (2005) define-a como uma plataforma que distribui aplicações enquanto serviço, que é constantemente atualizada pelo conteúdo gerado pelos utilizadores, e em que a informação é transmitida por meio de pesquisa, coleção e comparação de dados, com origem numa diversidade de fontes, facilitando assim uma “arquitetura de participação”. A esta definição, Beer (2009) acrescenta que a Web 2.0 representa uma passagem do armazenamento local dos conteúdos, para o acesso global e em rede, num exercício de inteligência coletiva. De acordo com Adebajo & Michaelides (2009), as ferramentas da Web

²³ A sindicância de conteúdo consiste num procedimento, vulgarizado com o RSS, através do qual é apresentado, com a devida permissão, num ou em vários *websites*, todo ou parte do conteúdo de um outro *website*. O mais habitual neste tipo de sindicância é o *website* agregador disponibilizar apenas o título referente ao conteúdo sindicado e, através de um *hiperlink*, o utilizador ser encaminhado para o *site* de origem de publicação do texto.

2.0 podem ser encaradas como abordagens à criação e distribuição de conteúdo, fazendo delas um fenómeno social, caracterizado pela descentralização da autoridade, representando a liberdade de partilha, de reutilização e de comunicação aberta.

Contudo, é de destacar que a Web de sufixo 2.0 não é uma tecnologia específica, licenciada ou disponível para venda (Harrison & Barthel, 2009), nem a representação de um avanço tecnológico (geralmente evidenciado pelo progresso numérico da versão), mas antes uma mudança de larga escala, no sentido de constituir uma rede participativa e colaborativa. Neste caso, o sufixo 2.0 serve para denotar essa progressão, estabelecendo comparação com a Web anterior que então era apenas 'Web', e que atualmente é identificada como sendo a 'Web 1.0'.

A Web de hoje é, então, a **Web Social**, designação que será doravante adotada neste trabalho, e que se resume a ser:

... a platform whereby content and applications are no longer created and published by individuals, but instead are continuously modified by all users in a participatory and collaborative fashion (Kaplan & Haenlein, 2010: 60-1).

6.4.2. CONTEÚDO GERADO PELO UTILIZADOR

De acordo com Lister, Dovey, Giddings, Grant & Kelly (2009), a Web Social caracteriza-se pelo estabelecimento de novas relações entre os utilizadores, as quais se vão concretizar em novas formas de apropriação dos conteúdos, bem como da sua produção. Dez anos antes, Springel previra que "The Internet is arguably the first mass media form in history to become the product of its audience" (1999: 155). A característica central da nova Web é, então, o aumento substancial do envolvimento dos utilizadores na criação de conteúdos.

Os novos media e a Web Social, em particular (Karahasanovic, Brandtzaeg, Heim, Lüders, Vermeier, Pierson *et al.*, 2009), e a combinação de agentes tecnológicos, económicos e sociais, em geral (Kaplan & Haenlein, 2010), aumentaram, exponencialmente, o potencial de colaboração ativa dos utilizadores, transformando-os em cocriadores/autores (ou *power-users*). Furtado, Ayres, Oliveira, Vasconcelos, Caminha, D'Orleans *et al.* (2010) sugerem que a diferença entre os produtores e os consumidores de informação diminuiu significativamente, dada a existência de diversas aplicações que enfatizam a produção de informação por qualquer utilizador da Internet. De acordo com o relatório eInclusion@EU (2004), os novos media e a cocriação possibilitam o aumento de flexibilidade dos indivíduos, o surgimento de mais oportunidades de aprendizagem, a obtenção de informação adequada e, ainda, a compensação de limitações funcionais. Harrison & Barthel (2009) subscrevem, referindo que as aplicações da Web Social têm demonstrado que os utilizadores conseguem dominar as tecnologias, de formas bem mais ativas do que o que seria de esperar:

Users build and maintain social networks, they tag and rank information in 'folksonomies' and become deeply involved in immersive virtual web experiences. They do all these things in collaboration, pooling knowledge and constructing content that they share with each other, which is subsequently remixed, redistributed and reconsumed. This burgeoning phenomenon suggests that users are gratified in significant ways by the ability to play an active role in generating content, rather than only passively consuming that which is created for them by others (Harrison & Barthel, 2009: 157).

Este conteúdo gerado pelos utilizadores (CGU), cujo termo original (*user-generated content*) alcançou grande popularidade em 2005, é geralmente usado para referir as várias formas de conteúdos criados e tornados públicos por aqueles que apenas eram consumidores finais e que hoje se assumem como produtores e criadores de conteúdos (Kaplan & Haenlein, 2010). A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2007) adianta que, para que os conteúdos possam ser considerados CGU, devem preencher três requisitos, tidos como basilares:

- Ser publicados num sítio Web público e acessível ou numa rede social acessível a um determinado grupo de pessoas;
- Revelar algum esforço de ordem criativa;
- Ter sido criados em contextos ou práticas não profissionais.

Esta nova forma de produção, em que se dá a acumulação de papéis ou a transfiguração de atores, é apelidada de *produsage* por Bruns (2006), para quem passa a existir uma categoria de indivíduos que simultaneamente produzem, distribuem e utilizam: os *producers*.

De acordo com os dados de 2006 da Pew Internet & American Life Project²⁴, 35% dos adultos norte-americanos criam conteúdos e publicam-nos *online*. Os resultados do estudo demonstram também uma maior incidência na partilha de conteúdos criados pelo próprio indivíduo, conteúdos esses em que é expectável uma forte componente expressiva e/ou estética (Harrison & Barthel, 2009), já que:

- 8% dos utilizadores da Internet mantêm um *blog*;
- 14% dos utilizadores desenvolvem uma página pessoal;
- 13% dos utilizadores criam ou alimentam páginas de outros indivíduos ou entidades;
- 26% dos utilizadores partilham conteúdos criados pelos próprios, nomeadamente, criações artísticas, fotográficas, literárias ou audiovisuais.

²⁴ A Pew Internet & American Life Project é um dos sete projetos que compõem o Pew Research Center, um centro de análise e investigação sem fins lucrativos que fornece informações sobre as questões, atitudes e tendências que definem a América e o mundo. O projeto produz relatórios que exploram o impacto da internet sobre as famílias, as comunidades, o trabalho e a casa, a vida diária, a educação, a saúde e a vida cívica e política (dados consultados a 29 de setembro de 2011, em <http://pewinternet.org>).

Em Portugal, o relatório de 2010 do Lisbon Internet and Networks Institute indica que “A partilha de conteúdos criados ou editados pelo utilizador é praticada por 35,8% dos internautas portugueses” (LINI, 2010: 27). As utilizações ou atividades mais registadas são as de comentar em *blogs* ou em murais, atualizar o perfil e fazer *upload* de imagens (Figura 6.1).

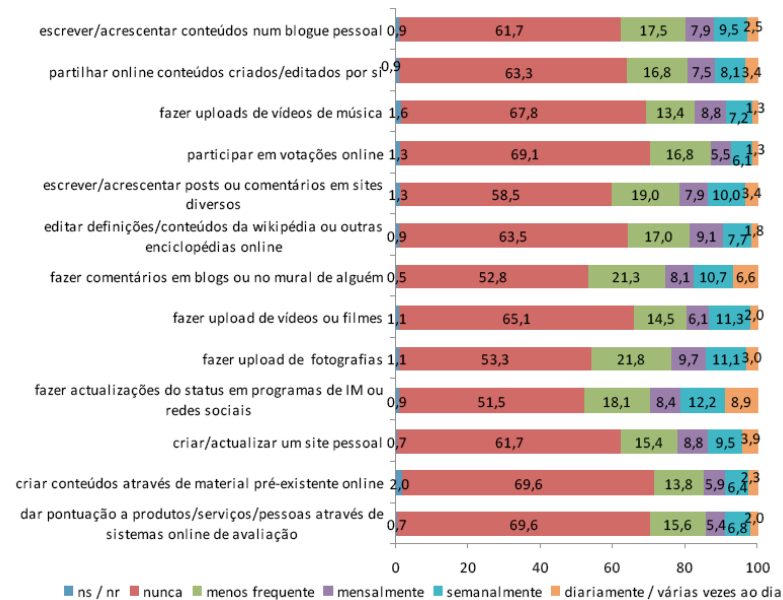


Figura 6.1 — Utilizações da Internet: Conteúdos Gerados pelo Utilizador (%)

Fonte: LINI (2010)

O relatório evidencia ainda que:

Não se observa diferenças expressivas entre homens e mulheres na taxa de realização de várias actividades relacionadas com UGC, nomeadamente: partilha de conteúdos criados ou editados pelo/a próprio/a (18,8% nas mulheres e 19,2% nos homens); upload de vídeos de música (17,3% nas mulheres e 17,1% nos homens); participação em votações online (12,9% em ambos os casos); upload de vídeos ou filmes (19,5% nas mulheres e 19,2% nos homens) (idem: 28).

Já no que respeita ao perfil etário, verifica-se uma maior dispersão, dependendo do tipo de CGU (Figura 6.2). O perfil etário mais jovem encontra-se mais ativo a atualizar perfis pessoais (42,1%), a comentar em *blogs* ou murais (38,2%) e a escrever ou comentar em *websites* diversos (29,8%). Em atividades de edição *online* de conteúdos, de criação de conteúdos através de material já existente, e de avaliação e votações *online*, “existe uma percentagem expressiva de utilizadores nos escalões etários mais avançados e, em alguns casos, os rácios de utilização destes superam os dos internautas mais jovens” (idem: 28).

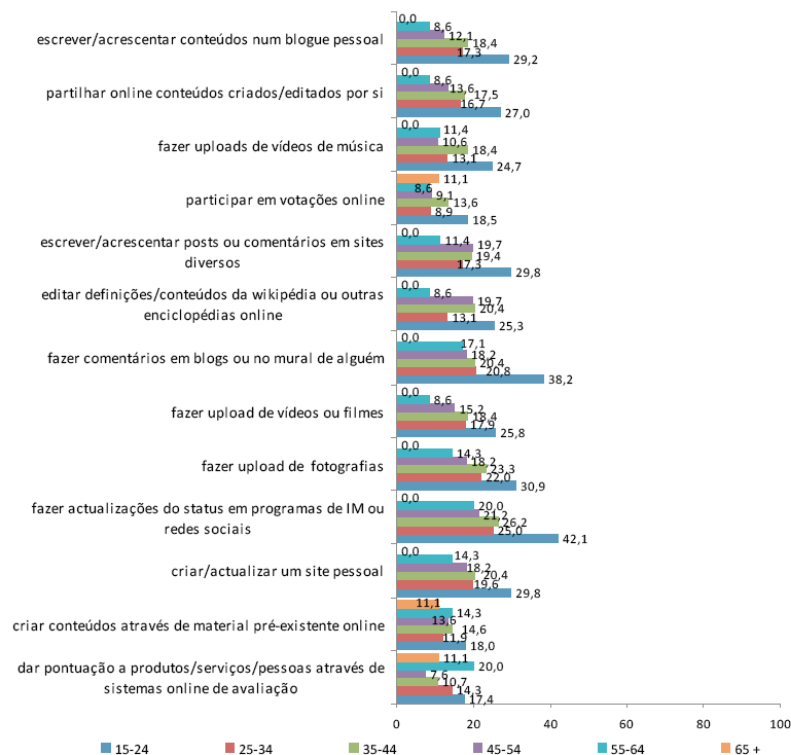


Figura 6.2 — Utilizações da Internet: Conteúdos Gerados pelo Utilizador (%)

Fonte: LINI (2010)

No âmbito da cocriação em que esta tese pretende inscrever-se, a criação de conteúdos através de material já existente, representa uma forma de utilização da Web Social particularmente importante, no sentido em que se revela necessário compreender de que modo os *producers* se envolvem neste tipo de atividades em que, segundo Bruns (2008), colaborativa e continuamente, os indivíduos constroem sobre conteúdos *online* pré-existentes, crenes no seu aperfeiçoamento. Ou seja, surge também como pertinente a compreensão de como esses conteúdos cocriados são encarados, quanto à autoria e à apropriação, pelos vários indivíduos criadores.

6.4.2.2. Artefactos Eternamente Inacabados

Quando os CGU surgem de intervenções sobre conteúdos pré-existentes, gera-se um processo cíclico em que, continuamente, os novos conteúdos vão servindo de base para outras criações e, nalguns casos, são tidos como versões beta, sendo constantemente substituídos por outros, também eles versões experimentais. Bruns (2008) argumenta que estes artefactos, resultantes de projetos de *produsage*, se encontram constantemente em desenvolvimento e que, por tal, se encontram sempre inacabados. Há sempre alguém, na imensa Web Social, que, não sendo convidado, se oferece para propor uma alternativa ou simplesmente uma melhoria. O

desenvolvimento destes artefactos segue por caminhos evolutivos e iterativos, envolvendo muitas vezes processos de tentativa e erro, sem deixarem de ser aproximações temporárias do objetivo último (seja ele qual for) do processo de desenvolvimento (Bruns, 2008).

Esta atitude libertadora, em que os resultados, conteúdos e artefactos gerados deixam de ser ‘proprietários’, fechados e direccionados por hierarquias, para passarem a ser partilhados, abertos e auto-organizáveis, coincide com a filosofia do movimento Open Source²⁵ (Tapscott, 2008), mas também com a abordagem de meta-design, proposta por Fischer e seus colegas.

Desta forma, de acordo com Bruns (2008), o desenvolvimento, em comunidade, de qualquer forma de conteúdo, necessita que os membros *producers* adotem abordagens mais permissivas aos direitos legais e morais da propriedade intelectual, já que a participação nestes processos iterativos, contínuos e colaborativos, em que o trabalho de uns é a continuação das contribuições dadas por outros, não se adequa ao modelo ocidental, de proteção de conteúdos predefinido. O mesmo autor afirma que, na maioria dos ambientes de *produsage*, as permissões são tratadas tendo como base a adoção de licenças Open Source ou Creative Commons²⁶, as quais definem o tipo de uso (que pode mesmo ser ilimitado), de desenvolvimento e de condições para eventuais alterações adicionais. E Bruns acrescenta:

...the community model generally operates on the basis of merit rather than remuneration: users' motivation to participate as producers is found in the community recognition of individual participants [...] more than in the generation of income through participation in produsage (2008: 4).

No enquadramento da Web Social e do CGU, as noções de autoria e de proteção da autoria alteram-se, sendo substituídas pelas de coautoria e partilha, respetivamente. A própria coautoria é, neste contexto, de definição difusa, já que os seus limites, no que respeita ao número de autores — ou de indivíduos que, dos contributos previamente dados, se apropriam e sobre eles investem na criação de novos conteúdos — podem tornar-se inesperadamente vastos.

Todavia, para que estas interações sistémicas ocorram, os indivíduos, potenciais criadores de conteúdos, têm de se encontrar, de se reunir, através de uma qualquer plataforma de suporte *online*, sendo várias as que perfazem a Web Social. Conforme já referido nas análises ao Modelo Relacional e ao Modelo Orientado à Tarefa, a sua seleção dependerá grandemente do contexto dos indivíduos e dos objetivos a alcançar. Pode, no entanto, dar-se o caso de se

²⁵ Open Source é um método de desenvolvimento de *software* que recorre à força de revisão distribuída por pares e, desta forma, à transparência do processo. A promessa subjacente é a de melhor qualidade, maior confiabilidade, mais flexibilidade e custo mais reduzido. O *software open source* é disponibilizado de forma a que qualquer indivíduo o possa usar ou modificar, visto o seu código fonte ser aberto. A liberdade do *software* está sujeita apenas à estipulação de que o utilizador do *software* faz com que quaisquer melhorias ou alterações sejam igualmente disponibilizadas ao público. Com o acesso a *software open source*, os utilizadores têm o acesso tanto à funcionalidade como à metodologia inerente (Open Source Initiative - <http://www.opensource.org>).

²⁶ As licenças da organização não governamental e sem fins lucrativos Creative Commons permitem a padronização de declarações de vontade, no que se refere ao licenciamento e à distribuição de conteúdos culturais e criativos em geral, de modo a facilitar a partilha e a sua recombinação. Estas licenças permitem que detentores de direitos de autor (*copyright*) possam abdicar de alguns desses seus direitos. (Creative Commons - <http://creativecommons.org>)

pretender uma mediação que premeie tanto a natureza relacional, quanto a índole mais operativa. Será, porventura, aquilo que a Web Social tem de melhor para oferecer às organizações.

6.4.2.3. CGU nas Organizações

As tecnologias da Web Social, uma realidade inequivocamente presente nos dias de hoje, são, pois, um tópico com grande potencial para os processos comunicativos das organizações, de uma forma geral. De facto, são já diversas aquelas que se revelam interessadas em nivelar as hierarquias, em alterar o enquadramento tradicional de controlo organizacional, em enfatizar as relações sociais e em explorar as potencialidades da Web Social, tendo em conta que os utilizadores, ao se assumirem como membros críticos e ativos, poderão proporcionar uma grande parte do valor da presença organizacional *online* (Ganley & Lampe, 2009). Buhse (2008) apresenta as vantagens do uso de plataformas organizacionais baseadas na Web Social:

- Cada área da organização tem acesso automático e instantâneo à mesma informação; partes interessadas e afetadas podem reunir-se mais rapidamente e entrar em comunicação direta — a criatividade desenvolve-se;
- Os especialistas podem responder mais diretamente, tendo em conta a sua área de especialização, e a informação está disponível para todos os RH — o conhecimento interno torna-se mais transparente;
- As ideias e as inovações são mais rapidamente implementadas; a organização torna-se mais depurada — a competitividade aumenta.

Böcking (2008) pormenoriza, com algumas possíveis atividades que resultam do envolvimento dos RH na criação e utilização da informação e de conteúdos:

- **Folksonomias (ou etiquetagem colaborativa):** todos os RH classificam o corpo de informação disponível na organização, de forma concertada e garantindo a compreensão de todos;
- **Coautoria:** os RH trabalham em conjunto na autoria da informação ou na sua edição e melhoria subsequente, de forma simplificada, contribuindo permanentemente para a qualidade do conhecimento a longo prazo;
- **Sindicação de conteúdo:** os RH decidem quando aceder a atualizações úteis de conteúdo, a mensagens e a alterações que ocorrem em áreas temáticas de interesse que são canalizadas para uma única aplicação (através de *feeds* RSS²⁷);

²⁷ Um Feed RSS (de Really Simple Syndication) é um ficheiro gerado por alguns *websites* e cujo conteúdo é uma versão resumida da informação nele publicada. O ficheiro RSS é escrito automaticamente e é atualizado sempre que são publicados novos conteúdos. O utilizador pode canalizá-lo para um leitor de *feeds*, uma aplicação *web* ou local (como a de gestão de *emails*) que descodifica e apresenta a informação atualizada e resumida, sem que o utilizador tenha de consultar o *website* de origem. Esta tecnologia torna-se particularmente útil quando o utilizador segue diversos *websites* e/ou *blogs*.

- **Pesquisa social:** em que são consideradas também, como critério adicional para o cálculo da relevância da informação a disponibilizar, as votações feitas pelos RH.

De facto, já O'Reilly (2005) afirmava que as organizações com competências na promoção da inteligência coletiva serão aquelas que adotarão uma postura transparente de participação no sentido de gerar a própria vantagem, nomeadamente no que à riqueza da informação partilhada diz respeito.

McAfee (2006) utiliza a expressão "Enterprise 2.0" (E2.0), quando se refere ao modelo que as organizações adotam e utilizam, no sentido de tornar visíveis as práticas e os resultados dos seus *knowledge workers*, tendencialmente através do uso de plataformas e funcionalidades da Web Social; acrescenta ainda que o sucesso destas E2.0 depende, grandemente, de fatores humanos e relacionais (portanto, da capacidade dos RH adaptarem a cultura organizacional) e muito menos de fatores técnicos. Tapscott (2008) refere que os ambientes digitais organizacionais devem oferecer oportunidades para a criação de conteúdo colaborativo, oportunidades essas que deverão assumir-se tanto como formais, quanto informais: por um lado as organizações devem encorajar interações espontâneas, a que o autor se refere como "digital water cooler", por outro, devem refletir sobre como a colaboração em conteúdos pode acontecer, no trabalho e nos processos ditos organizacionais.

6.4.3. TECNOLOGIAS E SERVIÇOS FUNCIONAIS

De acordo com o relatório *Collaboration and Enterprise 2.0 — Work-meets-play or the future of business?*, da AIIM (2009), a maioria das organizações encara o uso da Web Social no seu contexto de funcionamento, tendo-a como a próxima geração da tecnologia de gestão de conteúdos, ou como a tecnologia que permite aos indivíduos trabalharem num ambiente colaborativo e/ou formarem COs.

Foi McAfee quem introduziu o acrónimo **SLATES** para indicar os seis componentes que considera essenciais às interfaces E2.0 (2006):

- **Search:** para que uma plataforma de acesso à informação seja válida, os seus utilizadores devem ser capazes de encontrar o que procuram, através de sistemas de pesquisa por palavras-chave.
- **Links:** guiam o utilizador para os conteúdos considerados importantes, proporcionando uma estrutura em que as 'melhores' páginas são aquelas que são mais ligadas a outras, e em que as ligações mudam ao longo do tempo, refletindo as opiniões de um grande número de indivíduos (algo que ocorre com menor frequência nas *intranets*, em que os *links* são ainda criados por um grupo interno de desenvolvimento Web e, portanto, tornando-as menos participativas).

- **Authoring:** pela implementação de ferramentas de autoria as quais, se usadas nas organizações, simplificam o surgimento de conteúdo interligado e constantemente atualizado por muitos, em lugar do recurso a plataformas de criação para apenas alguns.
- **Tags:** a *folksonomia* organizacional surge quando se concentram grandes quantidades de conteúdos e quando se permite que o trabalho de categorização seja efetuado pelos utilizadores, pela atribuição de descrições simples, por meio de palavras-chaves; para além disso, esta funcionalidade, presente em mecanismos como o del.icio.us²⁸, pode permitir que os membros utilizem *tags* (etiquetas), para consultar páginas que tenham já consultado, podendo ainda visualizar quais os membros que usam os mesmos *tags* e que locais já consultaram, tornando mais visíveis os padrões e os processos de conhecimento.
- **Extensions:** constam de automatismos gerados a partir de alguma da categorização efetuada, em que algoritmos são criados para indicar aos utilizadores eventuais preferências e fazer recomendações, baseadas no trilha por estes deixado.
- **Signals:** os utilizadores podem receber sinais, indicando-lhes quando novos conteúdos de interesse surgem na plataforma participativa, frequentemente através de RSS, em que uma notícia é enviada ao utilizador, contendo um *link* com acesso rápido para os novos conteúdos.

Cook (2008), na senda por uma abordagem mais pragmática, propõe os **4Cs** que, afirma, definem aquelas que são as categorias tecnológicas essenciais ao *software* social e que devem integrar as estruturas E2.0 — Comunicação, Cooperação, Colaboração e Ligação [Connection]:

- **Comunicação** — plataformas que permitem aos RH comunicarem entre si, quer por texto, voz, imagem, vídeo, ou por uma combinação de vários tipos; geralmente de custo reduzido, são adequadas para organizações que possuem uma cultura de trabalho informal. Exemplos de serviços funcionais:
 - **Blogs** — um *blog* (contração de *web log*) é um sítio Web, geralmente gerido por um indivíduo, com entradas regulares de opiniões, descrição de eventos ou outros artigos, sendo estas entradas (*posts*) mostradas, geralmente, numa ordem inversa à cronológica. Estes *posts* podem combinar texto, imagens, vídeo (embebido), *links* para páginas Web (outros *blogs*, por exemplo), etc.. Uma mais valia de quase toda a totalidade dos *blogs* é a de permitirem, aos leitores, a possibilidade de comentarem os *posts* ou comentários, de uma forma interativa. Apesar de a maioria dos *blogs* serem compostos por *posts* de base textual (texto eventualmente complementado por material gráfico), existem *blogs* dedicados a outros tipos de media, como por exemplo os *vlogs* (vídeo) ou os *podcasts* (audio)²⁹.

²⁸ <http://del.icio.us>

²⁹ in Wikipedia: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Weblog>

- **Instant Messaging** — aplicação que permite o envio e a receção de mensagens de texto, em tempo real; atualmente, estes programas incorporam diversos outros recursos, como o envio de figuras animadas e de documentos diversos, a conversação com recurso a áudio e, nalguns casos, a vídeo-conferência³⁰.
- **Cooperação** — patente em *software* que permite aos RH partilharem conteúdos entre si, de modo estruturado ou não estruturado; permite uma maior interação, sendo também adequado para organizações que possuem uma cultura de trabalho informal. Exemplos de serviços funcionais:
 - **Partilha de Media** — ocorre através de plataformas sociais *online*, mas também em COs, que permitem a agregação, o *upload*, a compressão, a armazenagem e a distribuição de imagens, textos, vídeos, ficheiros de áudio, jogos, etc.³¹.
 - **Etiquetagem** — método de organização, alocação, gestão e pesquisa de etiquetas (*tags*) que marcam e classificam recursos *online*. Ao contrário dos serviços de Partilha de Media, que pressupõem o *upload* e o *download* de ficheiros, o método de Etiquetagem permite que os recursos não sejam necessariamente partilhados, mas antes referenciados com descrições que podem ser adicionadas, na forma de metadados, permitindo aos utilizadores perceber qual o conteúdo do recurso, antes de considerarem, como necessária ou imprescindível, uma operação de *download*³².
 - **Votação e Rating** — através de *widgets* (pequenas aplicações) que permitem aos utilizadores avaliar, classificar, desclassificar e/ou selecionar, conteúdos existentes, como o sistema de classificação por estrelas.
- **Colaboração** — ferramentas que encorajam os RH a colaborarem entre si, de modo a resolverem problemas específicos, direta ou indiretamente, de um modo central ou distribuído, num esforço coordenado, em que o empenho e os objetivos são partilhados por todos; adequam-se à natureza mais formal da maior parte das organizações. Exemplos de serviços funcionais:
 - **Wikis** — sítios Web nos quais os utilizadores podem adicionar, editar ou remover o seu conteúdo, recorrendo a um *browser*. As *wikis* são usadas, principalmente, para guardar informação, como repositórios de conhecimento, mas podem sê-lo também na gestão de projetos, como complemento lógico das restantes ferramentas, como o *e-mail* ou o calendário, para gerar e guardar a respetiva documentação; uma *wiki* pode estar dividida em secções, correspondendo cada uma delas aos diferentes módulos do projeto, sendo a geração e a gestão de conteúdos de cada uma dessas secções da responsabilidade da respetiva equipa. Adicionalmente, a *wiki* poderá ter uma área comum, em que os conteúdos são criados de forma colaborativa por todos os elementos do projeto

³⁰ in Wikipedia: http://pt.wikipedia.org/wiki/Instant_Messaging

³¹ in Wikipedia: http://en.wikipedia.org/wiki/Media_sharing

³² in Wikipedia: http://en.wikipedia.org/wiki/Social_bookmarking

(várias equipas), tendo mecanismos de controlo de versões, de aceitação ou de rejeição das alterações³³.

- **Fóruns** — sítios Web nos quais os indivíduos mantêm discussões/conversas na forma de *posts* que vão sendo armazenados. Estas mensagens e sua publicação podem necessitar de aprovação do moderador, figura que se ocupa em manter os conteúdos do fórum dentro das normas pré-estabelecidas. Em cada tópico iniciado, cada nova discussão (*thread*) pode receber respostas de inúmeros utilizadores, os quais, dependendo das definições do fórum, podem ser anónimos, ou estar obrigados a um registo prévio³⁴.
- **Ferramentas de trabalho de edição colaborativa** — permitem aos RH a edição de um mesmo ficheiro, quer em tempo real, quer com base em versões do mesmo, a partir de um ponto central localizado na *intranet*, ou baseado na Web, sem restrições de localização dos membros;
- **Ligação [Connection]** — ferramentas que possibilitam os 3Cs anteriores (Comunicação, Cooperação e Colaboração), garantindo a ligação entre os indivíduos e entre estes e os conteúdos. Exemplos de serviços funcionais:
 - **Sindicância e Notificação** — estas ferramentas ou serviços permitem ao utilizador saber se um determinado serviço, cujo conteúdo é atualizado regularmente, interno ou externo à organização, possui novas entradas, evitando assim que o utilizador tenha de aceder ao serviço em questão para efetuar essa verificação. Assim, inscrevendo *feeds* RSS, é possível consultar a relação das últimas atualizações nos conteúdos de várias fontes, e visualizar esses conteúdos numa única aplicação ou página Web, de forma integrada, sem ter que os consultar individualmente.
 - **Instant Messaging** — através destes programas, o utilizador é informado quando algum dos indivíduos que conste da sua lista de contactos se encontra *online*³⁵, funcionando como indicador de presença social.

A Web Social recorre, pois, a uma diversidade de tecnologias que potenciam uma variedade de serviços funcionais. Segundo Chui, Miller & Roberts (2009), a gestão de topo deve perceber as vantagens associadas a estas ferramentas, e permitir que se desbloqueie a participação, tanto interna, como externa. Os autores referem ainda que a participação pode estar centrada em três propósitos fundamentais: a geração de conteúdo, a criação de comunidades e o apoio à decisão. Sob uma perspetiva interna, estes propósitos são abaixo clarificados. Na Tabela 6.2 são relacionados com as categorias tecnológicas de Cook e, naturalmente, com os serviços funcionais que lhes podem estar associados.

³³ in Wikipedia: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Wiki>

³⁴ in Wikipedia: http://en.wikipedia.org/wiki/Internet_forum

³⁵ in Wikipedia: http://pt.wikipedia.org/wiki/Instant_Messaging

- **Geração de conteúdo:**

A criação de conteúdos pelos RH permite-lhes colaborar na codificação e na gestão do conhecimento, na cocriação de conteúdos, na partilha de boas práticas, na comunicação e coordenação de atividades. O *crowdsourcing* é outra forma de conduzir à geração de conteúdo pelo utilizador; depende do lançamento de atividades baseadas em determinada problemática e alargadas a toda a instituição (geralmente associadas a concursos), levando os RH a propor soluções de maior ou menor profissionalismo.

- **Criação de comunidades:**

A construção de COs baseadas em relações de trabalho permite a reunião não-presencial de indivíduos que mantêm relações de relativa proximidade e interesses comuns.

- **Apoio à decisão:**

A existência de condições para a especulação coletiva (tendo como suporte sistemas de votação e classificação, criados com o objetivo de apresentar previsões relacionadas com eventos em curso, ou com recursos/conteúdos existentes) permite agregar as opiniões dos diversos RH, de modo a proporcionar guias para a tomada de decisão e geração de ideias.

Propósitos de participação na Web Social (Chui, Miller & Roberts, 2009)

	Geração de Conteúdo	Criação de Comunidades	Apoio à Decisão
Categorias tecnológicas (Cook, 2008)	Comunicação	Blog	
		Instant Messaging	
	Cooperação	Votação / Rating	
		Etiquetagem	
		Partilha de Media	
	Colaboração	Wiki	
		Ferramentas de trabalho de edição colaborativa	
		Fórum	
	Ligação	Sindicância e Notificação	
		Instant Messaging	

Tabela 6.2 — Serviços funcionais dos 4Cs associados aos propósitos da participação

6.4.4. A CMC E A PARTICIPAÇÃO INFORMADA

Torna-se evidente, pois, que as interações e o conhecimento dos RH (bem como as suas redes pessoais) tornam-se, cada vez mais, fatores decisivos nas organizações da sociedade de informação. O modelo E2.0 tem como objetivo utilizar o poder criativo da força de trabalho, levando a que a informação deixe de fluir nos canais habituais e formais (em que é manipulada por diversos filtros ao longo do percurso), passando a fluir em quaisquer direções, sem obstáculos e de uma só vez; para tal, este modelo oferece aos RH a oportunidade de assumirem responsabilidades que vão para além daquelas que são estritamente definidas no contexto de laboração, permitindo-lhes expressar opiniões, colaborando livremente, sem restrições impostas, tanto pela estrutura organizacional, como pelos processos, como ainda pela tecnologia (Hamann, 2008), numa lógica de participação informada (*vide* 5.6 Participação Informada, pág. 124). Retomando Fischer e seus colegas, o desenvolvimento de sistemas para uma participação informada possui, pelo menos, três dimensões:

- **Dimensão Relacional ou Social**, em que são definidos novos processos e práticas sociais (Dourish, 2001 *apud* Fischer & Ostwald, 2002);
- **Dimensão Cognitiva**, que requer a compreensão da relação entre a construção de um contributo e o trabalho de documentação que possibilita a intervenção e a alteração desse contributo, por outros (Moran & Carroll, 1996 *apud* Fischer & Ostwald, 2002);
- **Dimensão Técnica**, em que a criação de novos media permite aos participantes contribuírem, sem que para isso sejam necessárias extensões de competências técnicas (Fischer & Scharff, 2000).

Fischer & Ostwald completam que a sustentabilidade da participação informada está, não apenas num sistema de suporte à comunicação, repositório de informação, mas também nos modelos e mecanismos que aperfeiçoam a informação acumulada, de modo a que esta possa servir de base a futuras atividades (2002). Os autores, antevendo a Web Social, propõem o modelo SER (*Seeding, Evolutionary Growth and Reseeding*) defendendo que num cenário de participação informada devem, idealmente, ser suportados os seguintes pressupostos:

- **Building, Referring, Extending** — opondo-se à ideia de distribuição unilateral da informação, a mediação tecnológica deve permitir que os utilizadores contribuam com o seu conhecimento e experiência, dando continuidade (alterando, acrescentando, diminuindo, etc.) ao atual estado de conhecimento, ou a uma ideia lançada por um outro membro;
- **Formalizing, Restructuring, Reusing** — os contributos dados pelos membros devem, por sua vez, contribuir para a crescente acumulação de informação, considerada relevante para o projeto ou área/domínio para o qual estão a colaborar.

Poder-se-á afirmar que esta participação informada e em rede, patente no modelo E2.0, tem como ponto de partida a visão de Mark Granovetter (1973), para quem as organizações serão incapazes de alcançar os maiores benefícios, se se concentrarem na intensificação das relações de trabalho de maior proximidade e já existentes (*strong ties*), defendendo que deve

ser feito equivalente investimento no sentido de potenciar as relações mais fracas (*weak ties*), já que constam de contactos casuais que têm a vantagem de providenciar um meio de acesso a conhecimento, de forma rápida e simples, com resultados que se multiplicam, graças aos efeitos das redes. Estes contactos casuais, possíveis em grandes organizações nas quais a dispersão dos RH impede que todos se conheçam entre si, podem representar valiosas fontes de informação, visto permitirem importar ideias que não são familiares, ou que são não-redundantes, facilitando a realização de tarefas de forma mais rápida e mais eficaz. As ligações fracas, muito presentes na Web Social, existem, acima de tudo, em grupos em que os indivíduos partilham interesses comuns e em que não esperam uns dos outros o forte e regular apoio emocional, expectável nas ligações fortes (Preece, 2000b). Este tipo de ligação mais fraca está fortemente relacionada com a noção de capital social (já abordada em 5.3.2. *Crowd Wisdom* e 5.4. *Motivações para a Participação*), dado que um dos seus principais indicadores é o estatuto alcançado com a rede de ligações que o indivíduo ou a entidade (comunidade, organização, etc.) integra e para a qual contribui:

Communities with high levels of social capital are likely to have a higher quality of life than communities with low social capital. This is due to the greater ability of such communities to organize and mobilize effectively for collective action because they have high levels of social trust, dense social networks, and well-established norms of mutuality (the major features of social capital). Communities with “bridging” social capital (weak ties across groups) as well as “bonding” social capital (strong ties within groups) are the most effective in organizing for collective action. People who belong to multiple groups act as bridging ties. When people with bridging ties use communication media, such as the Internet, they enhance their capability to educate community members and to organize, as needed, for collective action (Kavanaugh, Reese, Carroll & Rosson, 2005: 119)

McAfee (2008) afirma que a rede ideal para o trabalhador de uma organização que adote o modelo E2.0 consiste, provavelmente, num núcleo de ligações fortes e numa vasta periferia de ligações fracas, acrescentando que não há motivo para não se formar uma série de ligações fracas, uma vez que estas não requerem esforços de manutenção.

6.5. DOMAIN-ORIENTED DESIGN ENVIRONMENTS

Fischer & Scharff (2000) argumentam sobre a relevância de permitir aos trabalhadores, em constante processo de aprendizagem, que se envolvam em atividades de design, através de ambientes (ou ecologias) que proporcionem o suporte necessário à cocriação de artefactos. A estas ecologias, os autores atribuem a designação de *Domain-Oriented Design Environments* (DODEs):

DODEs support mechanisms such as constructing artifacts relevant to a specific domain, critiquing these constructions, accessing catalogs of existing designs, linking to contextualized argumentation, and extending with end-user modifiability capabilities. DODEs can be used not only to instruct and assist novice designers, but also to support designers at all levels of expertise. DODEs support meta-design by allowing users to work on tasks within a specific domain, rather than working on predefined or fixed tasks (Fischer & Scharff, 2000: 5).

Fischer e a sua equipa acrescentam que os sistemas de revisão e crítica permitem colmatar eventuais falhas, ao ser acrescentada informação relevante, que providencia um contexto para possível continuidade da atividade em questão, e reutilização dos artefactos alvo de reconsideração:

This is made possible by computational critiquing mechanisms, which analyze an artefact under construction, signal breakdown situations to the designer, and provide entry points to the space of argumentation directly relevant to the design situation (Giaccardi & Fischer, 2008: 10).

No que à marca diz respeito, este tipo de ecologias com sistemas de apoio deste género, deveria incidir, primeiramente, sobre as normalizações vigentes e códigos de construção basilares, mas também na externalização de conhecimento de marca detido pelos RH que podem, coletivamente, interpretar o contributo e chegar à construção de um novo artefacto, eventualmente digno de implementação.

Ou seja, de acordo com Fischer (2007b), cada processo de meta-design encontra-se focalizado no design de:

1. uma infraestrutura que providencie mecanismos que permitam aos participantes apresentar contributos numa fase denominada *use time*;
2. um ambiente de aprendizagem e de trabalho que permita aos participantes migrar do papel de consumidores passivos para o de *power-users* (desejavelmente);
3. um contexto em que os contributos dos participantes sejam criticados, reconhecidos e premiados, permitindo-lhes acumular capital social.

6.6. ANÁLISE CRÍTICA

As premissas da comunicação F-a-F têm servido como princípios orientadores no que diz respeito às boas práticas comunicacionais, tanto do ponto de vista informal (entre amigos, com a família), como numa perspectiva mais formal (no trabalho, na escola). No contexto organizacional, tipicamente formal, a objetividade da comunicação, imposta pelo taylorismo, tem vindo a ser substituída pela subjetividade trazida pela cultura participativa. Com a redução de pistas sociais, a CMC permite, a um único indivíduo, a rápida e simplificada adoção de diversas identidades, para os mais diversos contextos. E ainda, havendo o intuito de incrementar a presença social, recorrendo a sistemas que permitem aos participantes representar-se a eles próprios (através de ícones, fotografias, *avatars*, *emoticons*), um mesmo indivíduo pode assumir diferentes identidades e construir contextos e cenários diferentes dos da sua realidade, nas várias COs em que participa.

Assim, enquanto no âmbito do Modelo Orientado à Tarefa da CMC — promotor da disciplina, através do foco no conteúdo, da coordenação, da igualdade na participação e da minimização de influências sociais — a ambiguidade na comunicação é tida como um aspeto menos favorável (e, portanto, a resolver), no Modelo Relacional da CMC é encarada como uma vantagem, pois permite ao indivíduo i) preparar o modo como revela aos outros os seus afetos e o seu estado emocional, ii) iniciar mais facilmente os relacionamentos em vista, e iii) sociabilizar com os restantes participantes.

Este potencial libertador de desinibição e de ambiguidade *online* admite que se desenvolvam novas abordagens relativas à experiência (Springel, 1999). Estas abordagens conduzem à mudança da natureza da experiência, na medida em que esta evolui de uma situação de autoria, totalmente fechada e predeterminada, para outra em que a experiência é gerada em tempo real e com a colaboração dos indivíduos participantes, recorrendo a qualquer um dos 4Cs propostos por Cook. A CMC parece, pois, apresentar vantagens, tanto em contextos racionais, de operacionalização e objetividade na realização de tarefas, como em contextos relacionais, em que a experiência social, cognitiva e afetiva do indivíduo se revelam da maior pertinência. A hierarquia das necessidades para a experiência, já apresentada em 5.5.3. *Experiência Ótima* pode, assim, ser interpretada no âmbito da ambiguidade presente na CMC (Figura 6.3): quanto mais orientada à experiência for a atividade, maior o grau de ambiguidade a que a mesma (e seus intervenientes) será(ão) sujeita(os).

Por esse motivo, considera-se que, do planeamento da usabilidade e da sociabilidade de uma CO deverão fazer parte, respetivamente:

- A **Recordação por Semelhança**, proposta por Rudolf Carnap (Schilpp, 1963) quando as interfaces digitais eram ainda experiências em laboratório. Carnap propõe que semelhanças percecionadas em ambientes visuais provocam recordações relacionadas com sensações e perceções anteriores. Manovich vem recuperar esta perspetiva quando se refere à linguagem das interfaces culturais na interação humano-

computador: “My theory is that the language of cultural interfaces is largely made up from the elements of other, already familiar cultural forms” (2001: 81). Também Donald Norman (2002) se refere aos constrangimentos e heranças culturais como fatores que influenciam a relação com as interfaces gráficas: baseando-se na aparência e similitude com interfaces já familiares, o utilizador é capaz de antecipar o que uma interface desconhecida lhe poderá proporcionar.

- A **Retórica por Invitação**, especialmente dirigida a novos utilizadores, ou a membros cujo papel se assume como sendo o de *Lurker/Leitor*. Uma das estratégias de envolvimento deste tipo de utilizadores passa por disponibilizar áreas de iniciação (*Getting Started*), em que o objetivo ou propósito da CO é claramente definido (Preece, Nonnecke & Andrews, 2004), em que a aplicação de suporte à comunidade é rapidamente explicada e em que são sucintamente listados os comportamentos esperados e as possíveis atividades (Preece & Shneiderman, 2009). Estes membros são, assim, convidados a participar de forma mais ativa e socialmente mais presente.

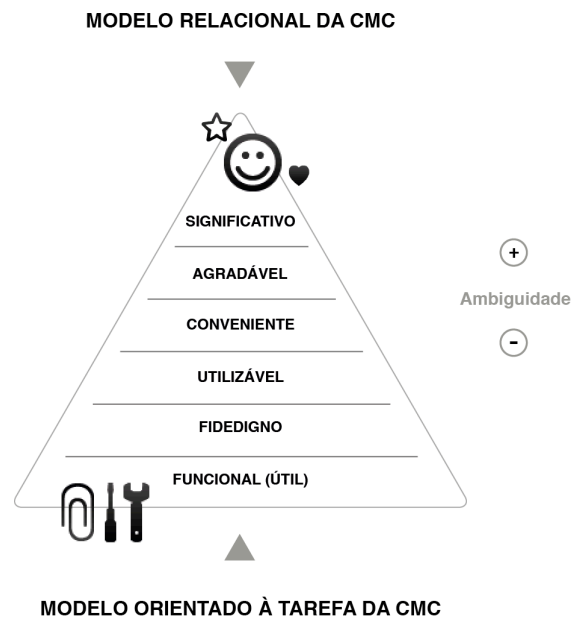


Figura 6.3 — Hierarquia das Necessidades para a Experiência em CMC

O planeamento da sociabilidade deverá ainda contemplar a questão da autoria: Deetz (2001) refere que a conceção de ‘Organização’ está em mudança, abandonando o modelo ‘sócio-gestor’, para um modelo de ‘partes interessadas’, as quais são encaradas como tendo investido na organização e, portanto, com o direito de intervir, de algum modo, nas decisões organizacionais. Este modelo reconhece diversas tipologias de apropriação e de propriedade e permite uma participação genuína e alargada, num paradigma em que a comunicação é o recurso através do qual se dá a negociação entre as partes interessadas e participantes, cujo objetivo é o de alcançar objetivos mútuos. De facto, os produtos e conteúdos que resultam da

participação informada e tecnologicamente mediada vêm desafiar a tradicional oposição entre o trabalho de autoria e a reprodução, tão analisados por Walter Benjamin no início do século XX, mas para quem a abertura à palavra do outro, também ele potencial autor, constituía então apenas um ideal, aparentemente difícil de alcançar (Benjamin, 1992).

A ousadia e a transversalidade da autoria (ou coautoria), que para as gerações mais jovens são dados adquiridos à nascença, constituem um imenso desafio para as gerações que se concentram acima dos 30/40 anos, tendencialmente ativos do ponto de vista profissional, e que mais facilmente se apercebem, por comparação com as suas experiências anteriores, das potencialidades e das diferenças trazidas pela CMC. Não será de admirar, pois, que seja expressiva a percentagem de utilizadores dos escalões etários médios e mais avançados, na criação de conteúdos disponibilizados *online*, para os quais a autoria constitui uma nova forma de liberdade e de sociabilização a explorar.

Naturalmente, uns serão mais autores do que outros, pelo que a estratificação dos papéis assumidos em COs, proposta por Preece (2000a) e por Preece & Shneiderman (2009), se revela da maior relevância, nomeadamente no que concerne à identificação com, e ao comprometimento para com a CO. Na verdade, segundo estes autores, o nível de participação social (logo, de autoria e de comprometimento) aumenta à medida que os membros mudam de papel na comunidade, no sentido *Lurker/Leitor* > *Contribuidor* > *Colaborador* > *Moderador*.

Dir-se-ia que o *Lurker/Leitor* (que corporiza a maioria dos membros de uma CO), de acordo com a caracterização feita e já apresentada, será mais facilmente cativado pelas objetividade, simplicidade, clareza, funcionalidade e facilidade de uso de uma CO, requerendo e justificando o investimento ao nível da usabilidade e da sociabilidade. No lado oposto, estará o *Moderador*, para quem a responsabilidade assumida e a liderança dos restantes membros participantes constituem, por si sós, experiências significativas. Para este, porém, é possível, e até desejável, a adoção dos restantes e anteriores papéis, o que aumentará as suas possibilidades de experiência e de coautoria. Deve-se ainda salientar que a figura de *Moderador* não deve ser tida como uma atribuição vitalícia, nem exclusiva de alguém. Assim, entende-se que os papéis que os diversos membros podem assumir em contexto de CO não são estanques e que, quanto mais participativo e interventivo for o papel de um membro, mais facilmente este assumirá os outros desígnios, dependendo da orientação que pretender dar à sua participação: se à experiência relacional, ou se à tarefa, de índole mais funcional (Figura 6.4).

Neste caso, o *Lurker/Leitor* ocupa um nível de participação semelhante ao do *Utilizador/Membro Passivo*, e a figura de *Moderador* será a que mais se aproxima da de *Meta-designer* (ou guardião da marca), conforme já comentado no final do capítulo anterior.

Assim, não será de admirar que para membros ao nível do *Colaborador* ou do *Moderador*, para quem a experiência de participação é transversal a toda a hierarquia das necessidades, a motivação para a participação numa CO seja intrínseca e esteja associada à satisfação alcançada com o próprio ato de participar. Não obstante, também estes RH devem ser compensados, geralmente através de meios que lhes permitam maior ou menor visibilidade.

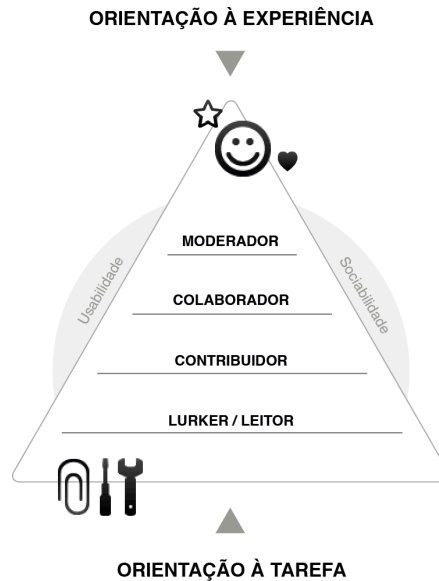


Figura 6.4 — Orientação dos papéis sociais numa comunidade *online*

São várias as técnicas possíveis, cujo propósito é premiar a qualidade e a quantidade de contributos dados pelos membros no contexto de uma CO: a comunidade Linux recorre à publicação semanal de uma lista de *Top Contributors*, com os membros ordenados pelo número de contributos dados; tanto a Amazon como o e-Bay disponibilizam aos seus membros sistemas de recomendação que lhes permitem comentar e avaliar os produtos adquiridos e os respetivos fornecedores. No caso da Amazon acresce o facto de que qualquer membro pode submeter uma crítica literária. Estas técnicas, para além de proporcionarem visibilidade aos membros participantes e de assim os motivarem no sentido de que continuem a contribuir com os seus conteúdos, servem também o propósito de estimular a identificação com a comunidade e o comprometimento para com a mesma, em momentos de *use time*. Ao dar um pouco de si e do seu conhecimento, cada participante passa a encarar a comunidade como sua, e ele próprio se vê como pertença da mesma, desenvolvendo um sentido de responsabilidade no que respeita à sua evolução e manutenção.

Na opinião de Don Tapscott, a colaboração eficaz e o conhecimento que com esta se captura só podem conduzir ao desenvolvimento das capacidades individuais e organizacionais, pelo que as organizações devem implementar plataformas tecnológicas de colaboração, que permitam a partilha de conhecimento e a criação de e o acesso a conteúdos gerados pelos utilizadores (2008), otimizando as suas experiências.

Defende-se com esta investigação que, relativamente à marca e ao conhecimento a esta associado, as centrais de marca *online* poderiam assumir-se como plataformas tecnológicas de participação focalizada na marca, seguindo as premissas de um DODE, dando ênfase à

continua conversão de conhecimento de marca e à experimentação da mesma, suportadas em abordagens de participação informada e de meta-design.

Não é essa, contudo, a realidade das infraestruturas tecnológicas disponibilizadas por uma grande diversidade de organizações para suporte à sua marca (ou marcas). As centrais de marca são ferramentas *online*, geralmente *intranets*, que fornecem informação técnica sobre a marca, e que, de acordo com Olins (2008), também podem ser usadas para a criação de uma comunidade, para efeitos de coesão.

Todavia, após um curto levantamento para análise comparativa de centrais de marca *online* de algumas das grandes marcas da atualidade, é possível generalizar o seguinte (Tabela 6.3), no que se refere a cinco características tidas como relevantes:

- **Tipo de acesso** — O acesso a unidades de informação basilares, tais como logotipos, marcas associadas e ícones, é comum, e não implica o registo de utilizador, mas outro tipo de materiais (imagens temáticas, *templates* de peças de comunicação) e de funcionalidades (inscrições em *workshops*, acesso a novidades), são tipicamente dedicadas, exclusivamente, ao pessoal interno.
- **Promoção da Aprendizagem e do Conhecimento de Marca** — As oportunidades de aprendizagem da marca e, por conseguinte, de construção do conhecimento de marca, são pouco exploradas do ponto de vista da participação dos colaboradores, estando centradas na transmissão unidirecional de conceitos, e pouco (ou mesmo nada) na experimentação da marca.
- **Conteúdos para Download** — As centrais de marca concedem acesso a um local único que pretende armazenar todos os recursos da marca: manuais de normas para *download*, ficheiros do logotipo e da marca, fotos ou imagens de *portfolio*, estacionário e material promocional em formato vetorial, etc., mas também textos extensos os quais, através dos seus diversos conteúdos e páginas, descrevem, em pormenor, os termos, as condições e as restrições ao uso da marca, numa lógica prescritiva.
- **CGU sobre a Marca** — Tendencialmente, as centrais de marca são alimentadas com conteúdos especializados, fornecidos por peritos, previamente estabelecidos ou seleccionados, em oposição à lógica social e de partilha, patente no modelo do Conteúdo Gerado pelo Utilizador.
- **Crítica e Avaliação** — Não sendo comum a perspetiva colaborativa no processo de design e desenvolvimento da marca, os sistemas de crítica e de avaliação não são uma problemática relevante e são, portanto, desconsiderados nas centrais de marca *online*. A decisão relativamente ao surgimento de novos artefactos de marca está centrada no pessoal especializado.

	Adobe ¹	Second Life ²	Cisco ³	MasterCard ⁴	McDonalds ⁵
Tipo de Acesso	Restrito	Misto	Misto	Misto	Restrito
Suporte ao Conhecimento de Marca	Sessões de formação individual ou em grupo dirigidas a novos empregados, especificações corporativas que envolvem o estilo e o tom da marca	Diretrizes, termos e condições das marcas	Políticas de uso da marca e marcas associadas	Diferenciação entre tipologias de marcas, especificações da marca, extensa lista de usos possíveis da marca (texto apoiado de imagem)	Suporte no uso da marca a utilizadores autorizados: princípios de uso e de aplicação
Conteúdos para download	Material gráfico, comunicacional e promocional com a presença da marca	Logotipos, após registo	Logotipos, após registo; ícones em regime aberto; Material promocional em catálogo de acesso restrito	Logotipos, após registo	Material gráfico relacionado com a marca
CGU sobre a marca	Não disponível	Não disponível	Não disponível	Email disponibilizado para o efeito	Não disponível
Crítica e Avaliação	Não disponível	Não disponível	Email disponibilizado para o efeito	Email disponibilizado para o efeito	Não disponível

1 <http://www.durham-nc.com/about/brand/login.php>2 <http://secondlife.com/corporate/brand/index.php>3 http://www.cisco.com/web/about/ac50/ac47/about_cisco_brand_center.html4 <http://www.mastercardbrandcenter.com/us/index.shtml>5 <http://www.brandcenter.mcdonalds.com>Tabela 6.3 — Análise comparativa de características de cinco centrais de marca *online*

As centrais de marca *online* tendem, pois, a ser repositórios fechados, controlados pela gestão intermédia ou de topo, e em que a aprendizagem da marca se dá por aquisição e não por experimentação. Não são contempladas para efeitos de suporte à cocriação de novos artefactos de marca ou à partilha de conhecimento, de opiniões e de ideias. Desta forma, não servem o propósito de um DODE, nem se revestem de qualquer utilidade para a progressão dos RH no sentido de, coletivamente, alcançarem o CHM. São, portanto, ecologias a rever e a adequar à atitude participativa, a qual, a esmagadora maioria dos indivíduos em vida ativa já adotou.

Seria, pois, necessário, dotar as centrais de marca de recursos que permitam aos RH experimentar, de forma interativa e dinâmica, os atributos funcionais e as aplicações da marca, sendo audio-visualmente informados pelo sistema quando os resultados que alcançam são inaceitáveis, recebendo, do sistema, sugestões e dicas que otimizam as suas experiências de design da marca, levando-os a contribuições satisfatórias e originais. Uma central de marca, baseada numa estrutura de interação para a valorização da marca, deverá permitir que esses contributos sejam partilhados e também alavancar o surgimento de comunidades e de ações participativas através de, por exemplo, *feeds* RSS, assegurando que os participantes estão diretamente envolvidos nas experiências em curso, sendo-lhes permitido, inclusivamente, avaliar as contribuições dos outros.

7. A VALORIZAÇÃO PARTILHADA DA MARCA

Lo más didáctico para la adquisición de conocimientos, en lugar de cualquier teoría, es fomentar el autodidactismo y vivirlo en la propia experiencia personal. Si quieres explicar qué es un metro, no teorices, dales una regla y que midan (Costa, 2009: 76).

7.1. **BRANDING INTERNO E PARTICIPATIVO**

Quando uma organização é designada pelo seu nome, está a ser-lhe conferida ou reconhecida uma identidade, através de um elemento fixo, objetivo e funcional, que compõe a sua marca. De facto, para as mais diversas organizações, há tendência (e necessidade) de manter a marca organizacional ao longo de determinado período de tempo (o que é compreensível e, de alguma forma, desejável); contudo, o que se vem a verificar é que as organizações estão em permanente mudança e as suas marcas, que devem motivar e ajudar na construção da identificação dos seus RH, carecem, simultaneamente, da vitalidade que lhes permite acompanhar a complexidade da envolvente.

Naturalmente, a marca deve também propiciar a diferenciação de uma organização relativamente à sua concorrência, nalguns casos em mercados verdadeiramente saturados. Este foco na comunicação externa tem sido considerável, preterindo-se, tanto na literatura académica, como nos esforços de gestão organizacional, o papel da comunicação interna e/ou da formação dos membros internos visando o conhecimento de marca.

Ainda assim, a literatura debruçada na evolução da marca demonstra que, aos poucos, a lógica do *branding* tem vindo a alterar-se, e que é possível determinar eras diferenciadas, na forma como a marca é e tem sido encarada (*vide* 4.2. Definição de Marca, pág. 58). Hoje, trabalhar a marca é uma atividade colaborativa sustentada na cocriação de valor, tanto pela organização, como por todas as partes interessadas. A marca é, portanto, uma manifestação viva de uma dada cultura, uma construção simbólica, baseada num processo dinâmico de interações sociais, ou aquilo que Carneiro diz ser um ‘work in progress’ (2007), e nunca uma predeterminação, impermeável e estática. A marca, enquanto elemento comunicacional, já não se enquadra no modelo tradicional da transmissão da informação (de Shannon e Weaver), nomeadamente porque a abordagem unidirecional foi (ou está a ser) suplantada, conforme

defendido por uma diversidade de académicos e especialistas (Burmam & Zeplin, 2005; Neumeier, 2006; Schultz & Hatch, 2006; Harris, 2007; Ind & Bjerke, 2007; Merz, He & Vargo, 2009; Arnhold, 2010).

A marca é agora vista como um elemento comunicacional que encontra fundamento numa pluralidade de teorias e modelos das ciências da comunicação — cujo levantamento se encontra no Capítulo 3 — mas também em leis do design e da linguagem visual, e em teorias e modelos das ciências sociais e humanas — analisados nos Capítulos 4 e 5. Acresce ainda a próspera importância que a marca tem vindo a manifestar no âmbito da comunicação mediada por computador, nomeadamente com a presença das mais diversas marcas nas redes sociais, revelando-se assim uma matéria de grande interesse em diversos domínios do saber.

Esta reorientação requer um novo tipo de filosofia dominante nas organizações, a qual deverá ser, necessariamente, estabelecida e assimilada por todos os RH. Estes, para além de deverem estar minimamente familiarizados com os conceitos da identidade da marca que representam e com a qual se comprometem, devem também perceber que a sua participação na estrutura orgânica que a marca é, representa a criação e conversão do conhecimento existente na organização, e pode, potencialmente, representar uma forma de valor acrescentado. O designer Marty Neumeier afirma, despidoradamente, no seu livro *The Brand Gap*:

Unlike the old corporate identity paradigm that prized uniformity and consistency, the new brand paradigm sacrifices those qualities in favor of being alive and dynamic. Perfection? It never existed. Control? Fuhgetaboutit (...) Let the brand live, breathe, make mistakes, be human. (...) Brands can afford to be inconsistent — as long as they don't abandon their defining attributes. They're like people (2006: 133).

E acrescenta, definindo “marca viva”:

A living brand is a collaborative performance, and every person in the company is an actor (2006: 136).

7.1.1. A MARCA ENQUANTO “PERFORMANCE COLABORATIVA”

A perspetiva de Neumeier é a de que à marca se permite a flexibilidade própria de algo que se deve assumir como um processo em constante evolução, desde que os atributos básicos que a definem não se percam e não sejam violados; em suma, Neumeier defende que, se qualquer indivíduo pode optar por mudar o estilo do seu vestuário, de acordo com situações e/ou estados de espírito (sem que isso o torne nem mais nem menos credível), também as marcas o deveriam poder (Figura 7.1) e, de igual forma, isso não alteraria nem a sua identidade, nem a sua credibilidade.

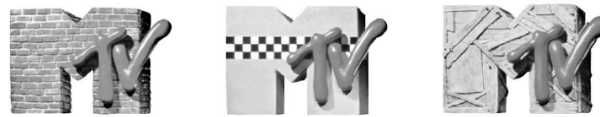


Figura 7.1 — “Why can’t brands?”

Fonte: Neumeier (2003)

Naturalmente, o estabelecimento de uma filosofia organizacional desta natureza carece de um investimento na formação dos indivíduos colaboradores que deverão estar cientes da cultura organizacional, nomeadamente dos valores e artefactos que a constituem e que definem os atributos básicos da marca, e todos os restantes que a marca pode vir a assumir. Os RH devem, portanto, explorar o seu conhecimento de marca e ser confrontados com os pressupostos errados que, eventualmente, sobre a marca tenham. A marca, enquanto *performance colaborativa*, apenas é conceptualizável se a elasticidade que lhe é própria conseguir suportar a diversidade de sentidos, significados e artefactos, sem a transformar num problema de instâncias várias de infração, ou de apropriação indevida (como nos casos de pirataria cultural).

E, já que a marca é, para Neumeier, “a person’s gut feeling about a product, service, or company” (2006: 2), para que os RH possam experienciar a marca e participar em atividades de *branding* interno, partilhando as suas interpretações e ideias profundas sobre a marca que representam, são necessários esforços de estratégia de gestão de marca, que se centrem no interior da organização, que desenvolvam uma cultura organizacional positiva e que providenciem aos RH ferramentas e mecanismos apropriados (Schultz & Hatch, 2006), permitindo-lhes apresentar a sua visão da marca e as táticas de *branding* que consideram relevantes e sobre as quais ainda ninguém refletiu:

Momentum, however, is created by communicating the gist of an idea and afterwards, encouraging individuals to interpret it, apply it to their unique situation and then use their individual skills to address it. Momentum taps into the collective wisdom of the staff and invites their participation. Here identity is still in use, but it is not an induced corporate identity communicated from the upper echelons of the company. Instead, individual identity is developed by regularly encouraging employees to interact with the company position. This allows them to reach a greater appreciation of its meaning to them personally, or as smaller teams of people. This is how it should be (Harris, 2007: 105).



Figura 7.2 — Definição de marca por Marty Neumeier

Fonte: Neumeier (2003)

Os RH que se permitem conhecer e alinhar com a marca organizacional tendem a agir de forma mais consistente e de acordo com a imagem que a organização deseja que seja percebida pelas suas diversas audiências, ou seja, nessas condições, tendem a dar suporte à identidade da marca. E visto a marca ser um processo, cuja identidade se molda, pode e deve ser aprendida, ensinada e cultivada:

Identity, used as a tool, allows individuals to increase their overall understanding of the organisation and to personally ingest its meaning. Workshops, training programmes and promotion of good dialogue are good methods to achieve this aim (Harris, 2007: 105).

Desta forma, a criação de ‘escolas da marca’ (Schultz & Hatch, 2006) ou de ‘universidades corporativas’ (Ind, 2007) são táticas a considerar, porque permitem o envolvimento de novos grupos de indivíduos que se espera estejam empenhados na marca, e porque potenciam a compreensão daquilo que a marca é e representa.

A título de exemplo, podem referir-se alguns casos. A estratégia subjacente à LEGO Brand School é a de convidar os RH a envolverem-se em atividades de aprendizagem lúdica e criativa, nas quais, recorrendo a artefactos materiais e tangíveis, profundamente incutidos na cultura organizacional (os tijolos de LEGO), devem ser capazes de interpretar valores, combinando-os e dando origem a outros artefactos tangíveis (Schultz, Hatch & Ciccolella, 2006). Desta *escola de marca* consta ainda a “galeria dos valores”, um jogo em que os RH são levados a articular as suas associações com os valores organizacionais, recorrendo apenas a imagética e a elementos visuais (Schultz & Hatch, 2003).

De acordo com Ind & Bjerke (2007), a UNICEF UK envolveu todos os seus RH no processo de definição da marca; 18 meses depois do lançamento, 89% dos RH sabiam como incorporar a

marca nas suas tarefas e no seu trabalho, de uma forma geral. Também a Hallmark mantém um grupo de gestores internos responsáveis pela aprendizagem dos RH, relativamente à marca organizacional: são providenciadas, com regularidade, sessões de treino da marca; é mantida, constantemente disponível, uma *intranet* baseada na marca; programa-se a implementação de lembretes diários nas interfaces de iniciação do sistema operativo dos computadores, com promessas relacionadas com a marca desta organização (Aurand, Gorchels & Bishop, 2005).

Outro exemplo, neste caso paradigmático de *branding* interno participativo, é o do Museum Victoria³⁶, em Melbourne, em que um processo participativo envolveu todo o pessoal do museu no redesign da sua marca, permitindo-lhes um contacto direto com a natureza das práticas e pesquisa em design (Streader & Whitehouse, 2008).

Qualquer um destes casos é demonstrativo de que o envolvimento ativo e leal dos RH, nos processos de *branding*, é tido como essencial para o sucesso de uma identidade de marca que, para eles, seja significativa. Conforme já referido, os RH são uma das mais importantes audiências de todo o SIV e, de acordo com Streader & Whitehouse (2008), são frequentemente críticos relativamente à falta de conhecimento localizado e relacionado com a identidade da organização, demonstrado pelos gabinetes de comunicação e ateliês de design externos, contratados em *outsourcing*, aos quais falta o contexto organizacional e a compreensão da cultura e de toda a sua complexidade.

Neste tipo de ambiente de design ‘caseiro’ é necessário providenciar métodos de inclusão dos RH nos processos de criação, orientando-os e educando-os, através de demonstrações do pensamento que suporta as estratégias subjacentes à marca. Nos casos apresentados, estas demonstrações são tendencialmente visuais, baseadas no SIV, e recorrem a artefactos de identidade da marca de grande tangibilidade como principais instrumentos de aprendizagem, de comunicação e de incentivo à participação. Streader & Whitehouse (2008) referem mesmo que, graças a este tipo de envolvimento, os RH, dos mais variados níveis dentro de uma organização, conseguem perceber que o processo de design subjacente à marca organizacional não se limita, necessariamente, a uma forma de expressão criativa e aleatória, tida por um indivíduo esotérico, mas que se pode fazer reger por método, disciplina e colaboração, num ambiente aberto a novas possibilidades e a novos artefactos de identidade — formas de expressão criativa tidas por diversos indivíduos, num processo cuja lógica é, em tudo, semelhante à da de meta-design, proposto por Fischer & Scharff (2000).

Masino & Zamarian (2003) referem que os artefactos organizacionais são encarados como regras que podem ser negociadas e internalizadas, mas cuja negociação, ou internalização, dependem da combinação entre as opções de design, da adoção, e do uso que esses artefactos podem vir a ter na organização:

³⁶ <http://museumvictoria.com.au/>

As outcomes, artifacts can be seen as vessels carrying the rules influencing users' behavior. As inputs, artifacts can be seen as the devices through which different sources of rationality generate new rules or change the existing ones through interactions and negotiations (Masino & Zamarian, 2003: 693).

Os artefactos organizacionais são, portanto, frequentemente usados, no contexto de atividades de *branding* interno, como ferramentas de comunicação cujo propósito é o de garantir, o mais possível, a coerência e o reconhecimento da marca, por parte dos RH. Schultz, Hatch & Ciccolella (2006) afirmam que se deve ir mais além, defendendo a importância de se dar aos RH a oportunidade de explorarem e usarem os artefactos, associando-os à marca, recorrendo a processos de identificação (geralmente dando resposta a *Quem somos?* e a *O que fazemos?* ou *O que queremos fazer?*) em que os respetivos valores — o simbolismo, a função e a estética — possam ser transformados, dando origem a novos artefactos, com significados diferentes dos daqueles que estiveram na sua génese ou, então, por outro lado, que possam reforçar os significados previamente existentes. Assim, o alinhamento com os princípios e com a identidade de marca, e a relação de compromisso dos RH para com a organização, tornam-se elementos com a sua quota parte de relevância na construção de estratégias de diferenciação, nas organizações em que o esforço em torno da marca se dá de forma centrífuga, partindo do seu interior: do seu corpo de recursos humanos.

Desta forma, em vez de a marca ser recorrentemente apresentada através de mensagens mais ou menos normalizadas, as organizações deveriam encorajar os seus RH a produzirem e a partilharem representações da marca, devendo considerar, para efeitos de publicação oficial, as mais criativas, mas também, se de acordo com a natureza essencial e com a estratégia da marca, as mais autênticas.

A colaboração e a participação são, sem dúvida, cada vez mais reconhecidas e respeitadas como importantes manifestações culturais dos processos criativos contemporâneos. No início do século XXI, o *new media artist* e designer John Warwicker, cofundador da Tomato³⁷, afirmava que o contexto global de crescente interligação e de multiplicidade de ideias, culturas e práticas, é o maior responsável pelo aumento da interação entre os indivíduos e pela evidência de que a mudança é, de facto, a única constante na vida de cada entidade (*apud* Bennett & Polaine, 2006). Em boa verdade, os processos de produção digital, aprimorados nos finais do século XX, vieram, não só facilitar a partilha de ficheiros, mas também encorajar a diluição das fronteiras da especialização profissional, minimizando a consequente síndrome do NIH (*not invented here*), ou seja, a tendência de um grupo de especialistas, em dada área, para acreditar que detém todo o conhecimento no seu campo de especialidade, rejeitando incondicionalmente ideias novas, vindas de outros que não são propriamente especialistas nesse domínio.

³⁷ <http://www.tomato.co.uk> — A Tomato, um coletivo criativo e disruptivo composto por artistas, designers, músicos e escritores e que alcançou de forma muito rápida um imenso sucesso no Reino Unido, foi fundada em 1991, com o objetivo de desenvolver projetos multimedia e multiplataforma, mas também de design gráfico, *branding*, estratégia e identidade, publicações, tipografia, exposições, performances ao vivo, *workshops*, publicidade, arquitetura, moda, instalações públicas, música, televisão, cinema e *motion graphics*.

Deste modo, as ideias desses outros, nomeadamente daqueles que se veem densamente envolvidos com a marca organizacional, devem ser tidas, *a priori*, como eventualmente válidas, eventualmente interessantes e eventualmente capazes de valorizar e promover a marca. Ind (2007) sugere que, para reunir estas condições, as ideias relacionadas com a marca e tidas pelos RH devem ser:

- **Imaginativas**, mas bem articuladas;
- **Autênticas**, dada a imensa exposição a que as organizações se encontram sujeitas;
- **Empreendedoras**, recorrendo a todo o poder intelectual da organização para gerar inovação;
- **Corajosas**, servindo como incentivos para a experimentação e para o surgimento de pontos de vista distintos, variados.

A estas condições, acrescenta-se uma quinta: a de que as ideias dos RH devem também poder ser **coletivas**, justificando-se assim as noções de cocriação e de participação que norteiam este trabalho. Fischer *et al.* (2005) sugerem que, para se sustentar tanto a criatividade individual, como a criatividade social ou coletiva, como ainda a estreita relação entre ambas, a cocriação pode assumir três tipologias diferentes:

- **Cocriação em série**: quando um indivíduo participante cria algo (geralmente de forma isolada), e só quando o dá por terminado o expõe aos seus pares para que estes possam continuar a criar sobre o seu contributo;
- **Cocriação em paralelo**: a criação de elementos dá-se em separado, mas os elementos são depois reunidos ou combinados, gerando um contributo novo;
- **Cocriação em simultâneo**: diversos participantes criam em conjunto, ao mesmo tempo e em sincronia.

Portanto, a criatividade em grupo não sobrevive sem a criatividade individual. Sobre isto, Fischer (2009) refere que a criatividade social, coletiva, requer quatro fatores:

- **Diversidade**, já que cada participante pode possuir informação única, e uma perspetiva muito própria sobre a temática a explorar;
- **Independência**, garantindo que as opiniões de cada participante são suas, e não necessariamente determinadas pelas dos outros;
- **Descentralização**, permitindo ao participante dedicar-se mais a uma temática do que a outra, de acordo com o conhecimento que detém e a área em que mais se sente à vontade;
- **Agregação**, conseguida através de mecanismos que transformam os contributos individuais em coleções e os juízos de valor pessoais em decisões do coletivo.

O autor acrescenta que os participantes devem poder expressar-se, o que, no caso desta investigação, implica, da parte destes, um conhecimento mínimo sobre a marca e a capacidade de recorrerem às ferramentas próprias para comunicarem as suas ideias.

7.2. ECOLOGIA ORIENTADA À VALORIZAÇÃO DA MARCA

Deste modo, um desafio crucial — o de operacionalização desta ideia — que sustente o pressuposto de que o conhecimento de marca é partilhável e não exclusivo de alguém, é o desenvolvimento de estruturas de participação e de interação, que representem a conversão de conhecimento de marca, e que facilitem a intervenção de diversos domínios de saber — como no Terceiro Espaço (*vide* 5.6.1. Design Participativo, pág. 125) — nomeadamente através de contributos ao nível dos artefactos de identidade de marca.

Na análise deste panorama, as TIC podem ser observadas como potenciadoras de novos cenários de inclusão, de participação e de desenvolvimento. Considera-se que o contexto de uma CO e o recurso a paradigmas de interação da Web Social sejam os indicados para suportar uma estratégia de operacionalização como esta que se propõe, particularmente no que respeita ao envolvimento e participação dos utilizadores e à configuração de atividades de *branding* interno participativo, adequadas a este tipo de participantes, de elevada heterogeneidade.

Assim, concebe-se uma estrutura de interação e de participação que assuma as pretensões de um *Ba*, tal como sugerido por Nonaka & Akutsu (*vide* 4.6. Conhecimento de Marca, pág. 86), e que, preferencialmente, permita que se experiencie a marca, reunindo todos os RH e seus saberes em prol de um conhecimento holístico da marca e da identidade organizacional.

Para isso, com o objetivo de construir o CHM e de, coletivamente, se valorizar a marca, deverão ser garantidos certos componentes, que se agrupam de acordo com os recursos necessários a este tipo de interação — humanos e tecnológicos:

- **Humanos:**
 - reunir as condições de identificação, pertença e comprometimento;
 - provocar os RH, no sentido da experiencição da marca, recorrendo, por exemplo, a retórica por invocação;
 - permitir o acesso a informação sobre a identidade organizacional, sobre a estratégia de marca e sobre o SIV e estimular as literacias visual e em novos media;
 - apelar à criatividade e ao conhecimento individual como ferramentas essenciais.
- **Tecnológicos:**
 - implementar o *Ba*;
 - manter recursos para a geração de conteúdos, para a criação de uma CO orientada à marca e para o apoio à decisão.

Contudo, estes dois tipos de recursos de nada servem se forem tidos como componentes isolados, pelo que é vital o envolvimento dos Recursos Humanos com os Recursos Tecnológicos. Esse envolvimento dá-se com o investimento na motivação dos RH, procurando afetar a consequente perceção que estes têm da sua autoeficácia relativamente àquilo que poderá ser a experiência em torno da marca — tanto lúdica, como de projeção das suas capacidades. O método a adotar neste sistema de interações é o de **Meta-design**, sendo a marca o sistema que se mantém aberto e sujeito a *design time* e *use time*, de forma iterativa — fazendo jus às premissas da participação informada.

O objetivo final é, naturalmente, a evolução para um estado de **conhecimento holístico da marca**, existente na organização como um todo e não apenas em algumas das suas partes, e a **valorização da marca**, assente em comportamentos pró-sociais ou de cidadania pela marca (Figura 7.3). Ou seja, acredita-se que a progressão dos RH no sentido do CHM depende, grandemente, desta ecologia orientada à valorização da marca.

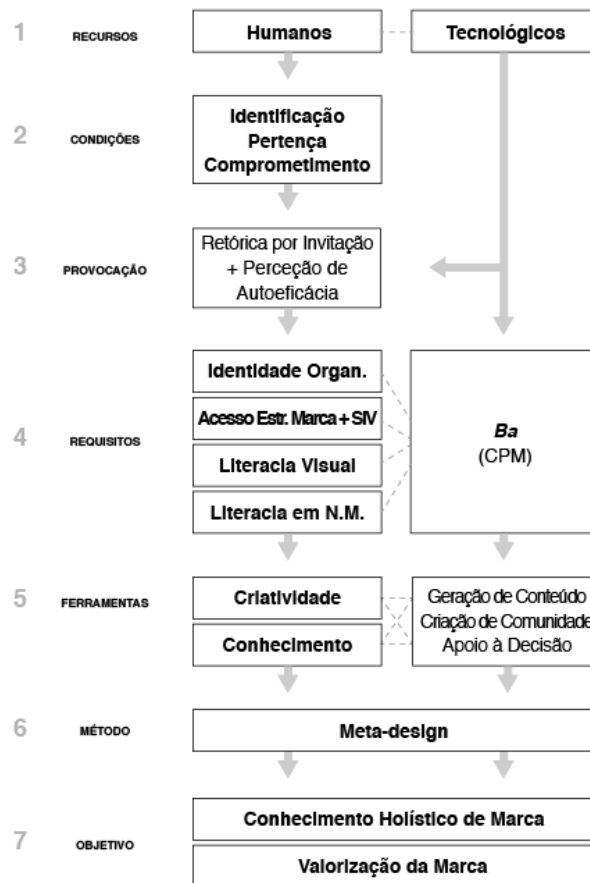


Figura 7.3 — Componentes da Ecologia Orientada à Valorização da Marca

7.3. UM PROJETO TRANSDISCIPLINAR?

Assumindo que a cocriação, no contexto eleito da marca organizacional e com o suporte tecnológico da CMC, se reveste de um processo de meta-design para o qual se vê reunida uma diversidade de domínios do saber, pode determinar-se este projeto conceptual como sendo, numa primeira leitura, inter e pluridisciplinar. O próprio conceito de marca é objeto de estudo de uma variedade de domínios, próximos ou complementares, justificando toda a complexidade de mensagens que, numa marca, é possível fazer veicular: a linguística, a visual, a sonora, a corporal, a comportamental, a económica, a social, a política, a moral, etc.. Todos estes “textos” (e suas relações) que compõem uma marca e que são passíveis de ser lidos e interpretados por todos aqueles que com a marca entram, de alguma forma, em contacto, fazem da marca um sistema transtextual. É por tal que as questões de investigação que norteiam esta investigação, assentes na participação que os RH de uma organização podem ter na cocriação de artefactos de marca, de maior ou menor tangibilidade, colocam a marca, nesta perspectiva, como uma construção transdisciplinar.

De acordo com Rocha Filho, a transdisciplinaridade apresenta-se “como uma alternativa epistemológica à compartimentalização do saber” e “envolve os elos de ligação entre as disciplinas, os espaços de conhecimento que consubstanciam esses elos, ultrapassando-os, com o objetivo de construir um conhecimento integral, unificado e significativo” (2009: 36). A transdisciplinaridade é ainda, de acordo com o mesmo autor, uma atitude empática de abertura, relativamente aos outros e ao conhecimento por eles detido. Cada indivíduo colabora para um saber comum, que se pretende o mais completo e holístico possível.

Extraídos da Carta da Transdisciplinaridade, produzida pela UNESCO no 1º Congresso Mundial de Transdisciplinaridade em 1994, os Artigos 3 e 7 referem que, respetivamente, a transdisciplinaridade não procura o domínio sobre outras disciplinas, mas a abertura de todas elas ao que as atravessa e ultrapassa, e não constitui nem uma nova religião, nem uma nova filosofia, nem uma nova metafísica, nem uma ciência das ciências (UNESCO, 1994). Assim, a transdisciplinaridade não significa apenas que as disciplinas colaboram entre si, sendo somadas umas às outras, mas antes que são combinadas e organizadas por um pensamento que as ultrapassa e que conduz à criação de um meta ponto de vista (Rocha Filho, 2009).

Em boa verdade, para além do método de *meta-design*, que é subscrito no sentido de defender processos de design que operem a um nível sistémico, convidando a colaborações de diversos domínios e em diversos momentos, o próprio conceito de *crowd wisdom*, previamente analisado, encerra, de alguma forma, a noção de transdisciplinaridade, visto propor transcender o universo fechado de cada domínio de saber, reconhecendo a multiplicidade de indivíduos produtores desses vários domínios de saber, o que conduz à aceitação do valor associado a cada indivíduo que compõe essa multidão, sendo cada um deles também um legítimo portador e produtor de conhecimento.

Estes dois enquadramentos de participação (*meta-design* e *crowd wisdom*) são essenciais para a presente investigação, tendo em consideração os pressupostos enunciados e as questões colocadas. O conhecimento dos colaboradores, muitos e variados (e para os quais se considera preferencial não recorrer à classificação de ‘*crowd*’, porque sugere desorganização e pressão) que compõem um determinado contexto, com especializações mais ou menos habilitadas em diversos domínios de saber — e não necessariamente em comunicação, *branding* ou design — pode ser:

- **Combinado e convertido**, usando o conhecimento de um, dois, ou muitos RH, e ainda aquele que é capital da organização;
- **Orientado, gerido e reutilizado**, com o suporte de sistemas de comunicação mediada por computador;
- **Traduzido em artefactos**, pela participação desses muitos indivíduos num processo de meta-design, cujo objetivo primordial é a valorização da marca organizacional.

A presente investigação é, do ponto de vista científico, um projeto que envolve as Ciências da Comunicação e Informação, as TIC, a Comunicação Organizacional, o Design, o Marketing, a Gestão, a Psicologia Motivacional, o Desenvolvimento Humano (Figura 7.4).

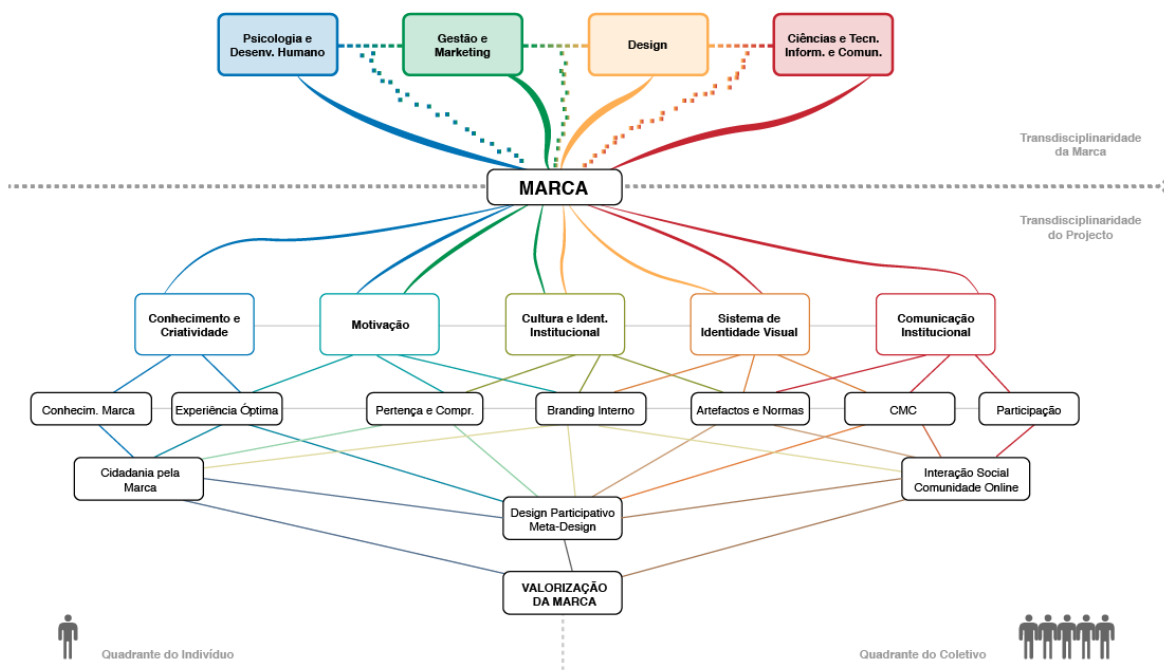


Figura 7.4 — A transdisciplinaridade da marca no contexto da presente investigação

Um projeto que se considera, portanto, transdisciplinar, pois resulta das relações entre as diversas disciplinas e respetivas temáticas que se elegeram como sendo as preponderantes.

Mas também o é numa perspetiva operativa, visto assumir a presunção de que, com um modelo a propor (e em representação de um dado sistema), composto por um conjunto de processos e com o objetivo de valorização da marca, será possível verificar esta forma de participação no interior de uma organização. Nessas circunstâncias, é permitido à marca evoluir com os contributos **afetivo e cognitivo** (por sua vez definidos por e definidores de um contributo social e comunicacional) de uma variedade de indivíduos, diversos nos seus saberes e experiências, participantes a título individual e/ou coletivo, dependendo isso da forma como se envolvem com a marca em atos de comportamento pró-social, tendencialmente mais individualistas e sujeitos ao conhecimento do indivíduo e seu envolvimento com a organização, ou de como se incluem em atividades de maior interação social e partilha de informação, nomeadamente mediadas por computador, em contexto de CO.

PARTE III — MODELO DE CMC PARA A VALORIZAÇÃO PARTILHADA DA MARCA

A terceira parte deste documento é dedicada à apresentação do modelo de comunicação mediada por computador para a valorização partilhada da marca. No Capítulo 8, que a inicia, são definidos os principais componentes estruturais da proposta de modelo. De seguida, no Capítulo 9, apresenta-se a metodologia de avaliação empírica do modelo, após a qual se procede à análise e discussão dos dados, finalizando com a aferição do modelo e com a proposta de uma heurística, visando a implementação de uma Central Participativa de Marca (CPM).

8. PROPOSTA DE MODELO HEURÍSTICO

There is no unique essence to the nature of models that might be revealed by philosophical analysis. Nevertheless, I think my interpretation is better than some others, and I will attempt to convince you that this is so (Giere, 1999).

8.1. MODELOS HEURÍSTICOS

A preceder a especificação do modelo, esta investigação incluiu um vasto levantamento bibliográfico que permitiu a construção do corpo teórico apresentado na Parte II deste documento. Da reunião e análise dos diversos pontos de vista e da consolidação de opiniões derivam determinados pressupostos que, de algum modo, contribuíram para a especificação do modelo.

Seria útil, contudo, clarificar a tipologia do modelo a adotar, visto ‘modelo’ ser um conceito que pode assumir noções diversas e funções diferentes, de acordo com os propósitos da investigação: modelos fenomenológicos, modelos computacionais, modelos de desenvolvimento, modelos descritivos, modelos explicativos ou explanatórios, modelos de idealização, modelos teóricos, modelos à escala, modelos heurísticos, modelos ficcionais, modelos matemáticos, modelos icónicos, modelos formais, modelos análogos, modelos instrumentais (Frigg & Hartmann, 2012), são apenas algumas dessas possíveis noções, pelo que importa, antes de mais, compreender qual ou quais as que poderão servir de enquadramento ao modelo a propor.

De acordo com a Enciclopédia Einaudi (1984), o conceito de ‘modelo’ provém de *paradeigma*, referindo-se ao que se deve copiar ou seguir, mantendo contudo uma tonalidade hipotética e aspetos particulares próximos do concreto. Relativamente à teoria (instrumento de explicação dos fenómenos) os modelos são frequentemente representações da mesma, nos quais se restringem e delimitam objetivos e propriedades essenciais, de modo a providenciar uma visão simplificada de um sistema de maior complexidade ("Encyclopedia of Communication and Information," 2001). Os modelos podem, pois, ser considerados como os quadros ideais para a explicação científica ("Enciclopédia Einaudi", 1984). De facto, Ronald Giere refere que “models are being used for the general purpose of learning what something is like” (2004: 749), considerando o facto de que “scientists are intentional agents with goals and purposes” (Giere, 2004: 743) e, portanto, não completamente imparciais na modelação.

Desta forma, um modelo pode ser definido como a representação de um sistema, ou como parte de um sistema ou da estrutura de um sistema (Giere, 1999; Franck, 2002), representação essa usada pelo investigador para explicar conceitos de maior complexidade, dotando-os de maior tangibilidade, procurando estabelecer uma ligação entre o modelo e a realidade (ou partes da realidade) através da similitude (Giere, 1999).

Considerando que o objetivo último desta tese é o de criação de uma heurística, apoiada em princípios orientadores, tendo em vista a participação dos RH na construção e valorização da marca organizacional — com o objetivo de promover o conhecimento holístico de marca, tornando explícito o capital intelectual e criativo das organizações e recorrendo a processos de CMC — considera-se que a tipologia de modelo a adotar seja a dos interventivos, como é o caso dos modelos heurísticos.

Segundo Winter (1987), autor que desenvolveu o enquadramento conceptual para os modelos heurísticos, um modelo heurístico corresponde a um determinado nível de definição de um problema, ocupando uma posição intermédia entre, por um lado, uma lista longa e indiscriminada de aspetos que podem ser relevantes e, por outro, uma conceptualização teórica bastante elaborada. Acrescenta que os modelos heurísticos permitem uma ampla gama de formulações do problema mas, simultaneamente, fornecem estrutura suficiente para guiar e focalizar a discussão; desta forma, uma grande variedade de modelos heurísticos pode representar as várias abordagens possíveis para um mesmo problema apresentado.

A abordagem heurística a apresentar tem como objetivo identificar uma forma de intervenção (uma de entre várias possíveis) que maximize a probabilidade de um efeito em particular (a valorização partilhada da marca), baseando-se em pressupostos que derivam do enquadramento teórico previamente apresentado e das interações empíricas levadas a cabo.

A análise do contexto e da temática, nas suas múltiplas dimensões, permitiu a identificação das necessidades comunicacionais e processuais com que os RH se deparam no uso da marca para fins de identificação, publicação e exposição de conhecimento e, naturalmente, de comunicação em geral. Com base na informação recolhida e processada, segue-se a definição e estrutura de um modelo de suporte à participação na criação colaborativa de artefactos de marca, que possa responder aos desafios e problemas previamente identificados. Pretende-se dar resposta, fundamentalmente, às necessidades dos RH de organizações em que a diversidade de competências se afigura como uma mais valia para o incentivo da criatividade e explicitação do capital humano — como é, por exemplo, o caso das instituições de ensino superior (*vide* 9.2. A Universidade de Aveiro como Estudo de Caso, pág. 205). Genericamente, o que se procura é a sustentabilidade de um processo de inovação baseado na comunicação e na marca organizacional, que se distinga claramente daqueles que recorrem aos modelos típicos e formais em que as ideias são linearmente desenvolvidas-filtradas-desenvolvidas-implementadas (Ind, Fuller & Trevail, 2012).

Nesta proposta, ter-se-á como premissa um modelo de cocriação iterativo e orgânico, de aprendizagem contínua, permitindo que o conhecimento, individual e coletivo, se acumule e

seja constantemente questionado, inspirando os participantes para níveis de criatividade mais elevados.

Assim, o modelo a propor deverá ter em consideração a existência de um *Ba* que sustente três princípios que, no contexto apresentado, são considerados fundamentais:

- Experiências de aprendizagem individual e/ou coletiva, relacionadas com a marca, explorando-se, acima de tudo, os níveis cognitivo e afetivo (sendo que ambos estão dependentes do comunicacional);
- Oportunidades de participação e partilha e a exploração criativa e sustentada da marca;
- O sentimento de pertença, o comprometimento e a cidadania pela marca, dotando os RH de acesso a papéis adicionais, para além daqueles que geralmente lhes são atribuídos por contrato laboral.

8.2. PROPOSTA DE *BA*: UMA CENTRAL PARTICIPATIVA DE MARCA

Retomando as capacidades de *branding*, enumeradas por Akutsu & Nonaka (2004) (*vide* 4.6. Conhecimento de Marca, pág. 86), e o pressuposto de que, em processos de meta-design, é necessária uma infraestrutura sistémica e adaptativa de suporte às atividades participativas em design e, neste caso, em *branding* interno, o conceito de *Ba* afigura-se como essencial. Conforme já referido, *Ba* é um contexto coletivo, no qual o conhecimento é criado, convertido em novo conhecimento, partilhado e utilizado, através da interação humana, que será tão mais rica quanto mais diversos forem os indivíduos nas suas experiências, habilitações e pontos de vista.

Em abordagens de meta-design é possível e desejável conceber a Web Social como meio de comunicação primordial, visto permitir a expansão da criatividade, tanto individual quanto coletiva, descentralizando a criação (Fischer, 2007). Assim, o *Ba* a considerar nesta investigação, será virtual, visando dar suporte à criação de uma CO composta por todos os RH de uma organização, e mental, já que estes se reúnem com o objetivo de participar, de modo informado e segundo os princípios de meta-design, em atividades de valorização da marca, cujo poder, controlo, criatividade e responsabilidade são, desta forma, redistribuídos. Este *Ba* deverá ainda ser flexível e evolutivo, adaptando-se à medida que os participantes aprendem.

A especificação do *Ba* pressupõe a definição de:

- Uma plataforma info-comunicacional de suporte a uma CO, com serviços síncronos e assíncronos a integrar;
- Domínios de atividade e de interação em que os RH terão oportunidade de participar;
- Processos associados a cada um dos domínios e suas especificações, ferramentas e estruturas de reconhecimento e premiação;
- Princípios e efeitos esperados, tanto ao nível individual, como no coletivo organizacional;
- Mecanismos de interação das funcionalidades do sistema e definição de processos autónomos e automáticos, a gerir pelo sistema;
- Tecnologias de suporte adequadas à implementação do sistema, que sustentem a lógica adaptativa e evolutiva, tanto do conteúdo, como do próprio sistema de CMC.

8.3. PROPOSTA DE ESTRUTURA DE INTERAÇÃO

Ainda assim, defende-se a necessidade de uma estrutura basilar, que defina este contexto específico, devendo reger-se por três domínios de interação (Figura 8.1) que podem estar, ou não, associados à progressão dos RH no processo de construção do conhecimento holístico de marca:

- Orientação para o Conhecimento de Marca.
- Construção e Transferência (C&T) de Artefactos de Marca.
- Avaliação de Artefactos de Marca.

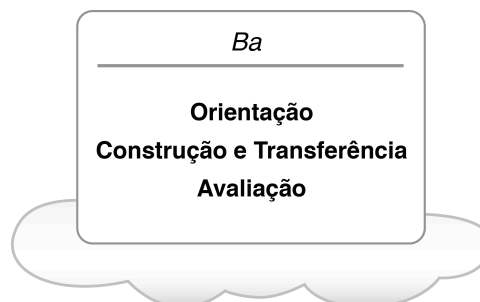


Figura 8.1 — Domínios Fundamentais da Estrutura de Interação a propor para o Modelo

Ou seja, estes três domínios podem informar-se:

- **sequencialmente**, começando na Orientação que deverá proporcionar condições para a C&T, tornando-se, assim possível, ao utilizador, Avaliar justamente, e/ou
- **de forma não sequencial nem regular**, podendo o utilizador optar pelo modo como explora a marca, o que pode representar a decisão de não usufruir de um ou dois dos domínios, ou a de não seguir uma exploração progressiva nem regular (Figura 8.2).

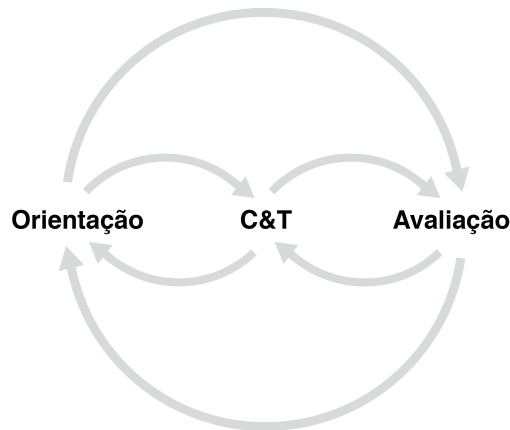


Figura 8.2 — Natureza iterativa do Ba

De facto, é a combinação destas duas vias que está na génese do princípio “eternamente inacabado”, o qual define os artefactos alvo da participação de muitos indivíduos, ao longo de diversas e diferenciadas intervenções. Tal como no Meta-design.

8.3.1. ORIENTAÇÃO PARA O CONHECIMENTO DE MARCA

Considera-se essencial que todos os participantes tenham acesso à informação básica sobre a estratégia subjacente à marca, compreendam as normas de construção gráfica da marca e se encontrem dotados das literacias visual e em novos media mínimas que lhes possibilitarão representar as suas ideias e interpretações da marca, sem a lesar. Trata-se, pois, de um processo de orientação do conhecimento de marca, que envolve a observação e a retenção de informação, mas também, e acima de tudo, a experimentação e o confronto de ideias. Em suma, trata-se de um processo de aprendizagem, já que:

... learning is a participatory process that involves doing, becoming, and belonging, not simply acquiring (Barab, MaKinster, Moore & Cunningham, 2001: 76).

Esta visão de que a aprendizagem é um processo participativo contrasta grandemente com o paradigma de ensino mais comum, baseado no pressuposto de que os indivíduos aprendentes são meros consumidores de informação. Lev Vygotsky, um dos grandes estudiosos da aprendizagem humana, defende a necessidade de uma dialética de interações, sejam elas com os outros ou com a envolvente, e entende ser este processo o desencadeador do desenvolvimento sócio-cognitivo (Oliveira, 1995). Marsick & Watkins (1990) afirmam que cerca de 80% daquilo que os RH aprendem ocorre informalmente, em situações laborais, de forma experiencial, não sistematizada, e não institucional.

Fischer (2002) propõe que os ambientes, tanto de ensino como de trabalho, deveriam ser reconceptualizados, preenchendo critérios que os levassem a tornar-se espaços em que se desenvolvem comunidades, nas quais os indivíduos tanto são aprendentes como contribuidores, e em que a aprendizagem *peer-to-peer* (entre pares) seja suportada por indivíduos que não se assumam como professores, mas antes como orientadores e/ou facilitadores.

Estes novos modelos de aprendizagem estão fortemente associados ao uso das TIC, as quais permitem minimizar os esforços de aprendizagem e garantem um mais facilitado acesso aos recursos e a um maior número de interações (McLoughlin & Lee, 2007). E, nesta perspetiva — a que se defende neste trabalho — as interações têm um papel crucial e determinante na aprendizagem e na evolução do conhecimento. Laurillard partilha destas posições, referindo que “For the acquisition of knowledge, the community must provide three kinds of engagement: i) Give newcomers access to competence, ii) Invite a personal experience of engagement, iii) Enable incorporation of competence within participation” (2002: 20).

Assim sendo, a aprendizagem é bem mais um processo de conexão do que de aquisição devendo, contudo, ser orientada. Esta orientação pode ser providenciada por outros indivíduos (que podem ser os pares ou indivíduos alocados ao papel de orientadores) ou por sistemas de CMC, dotados de capacidades algorítmicas, adequadas para o efeito. Todavia, a orientação pode ser providenciada ainda por estes dois agentes combinados — os pares com o apoio dos sistemas de CMC — considerando-se esta última como preferencial no âmbito do que vem a ser esta investigação. Na verdade, Punjaisri & Wilson identificam os programas de aprendizagem e as TIC como os principais mecanismos usados em atividades de *branding* interno (2007).

Estas perspetivas de participação aberta encontram fundamento em algumas das teorias comunicacionais salientadas no Capítulo 3, entre elas a Teoria das Redes e o Interacionismo Simbólico. Este último surge como particularmente relevante, ao destacar o facto de a realidade ser construída através de processos dinâmicos e iterativos de comunicação, graças à capacidade dos indivíduos para, ativamente, construírem significados e agirem de acordo com os mesmos (*vide* 3.1.7. Interacionismo Simbólico, pág. 28), indo assim de encontro ao pensamento de Vygotsky e à sua teoria da aprendizagem. Acredita-se que, quando estes processos de comunicação são mediados por computador, os indivíduos cultivam uma compreensão da comunidade (*online*) em que participam, compreensão essa que é

influenciada pelas interações que nela experienciam e pela interpretação que fazem dessas interações.

Assim sendo, sugere-se como essencial a disponibilização de ferramentas que melhor permitam estas trocas e, por conseguinte, a construção (e também gestão) de conhecimento, neste caso relacionado com a marca, valorizando-se, para tal, paradigmas de interação sobejamente conhecidos, que permitam o desenvolvimento de competências de pessoal em vida ativa nas organizações. Porque o foco desta investigação se encontra centrado na marca organizacional (e não, por exemplo, na de produto) é previsível (e desejável) que este tipo de ferramenta seja reconhecido pela própria organização.

Defendendo, não particularmente a participação dos RH, mas antes com grande enfoque nas audiências externas, Prahalad (2004) propõe às organizações a adoção de uma perspetiva de cocriação de valor, centrada na experimentação e no conhecimento e em que a marca se assume como a principal forma de experiência. Esta visão de Prahalad é facilmente transposta para o universo organizacional interno, em que os participantes, criadores de valor de forma partilhada, são todos os RH. No entanto, o modelo de Prahalad apenas é possível neste contexto, se a construção de conhecimento [de marca] e as experiências associadas fizerem parte da estrutura laboral, ao invés de serem atividades isoladas e adicionais, a competir com prioridades que se prendem com as incontornáveis obrigações de trabalho.

By integrating working and learning, people learn within the context of their work on real-world problems. Learning does not take place in a separate phase and in a separate place, but is integrated into the work process. People construct solutions to their own problems, and the sociotechnical environment advises them when they are getting into trouble and provides directly relevant information (Fischer, 2007: 2).

Por este motivo, qualquer plataforma de construção, orientação e gestão do conhecimento de marca, que vise a cocriação de artefactos para a valorização da mesma, e o fomento dos pensamentos criativo e crítico dos RH, deve poder ser integrada nas demais atividades laborais, sendo explícito que toda e qualquer participação que nela seja experienciada servirá para fomentar a participação dos outros e, eventual e expectavelmente, para valorizar a marca organizacional.

Deste modo, as atividades de aprendizagem que se podem, desde já, considerar de cidadania pela marca, devem, também elas, merecer todo o reconhecimento, e ser contempladas para efeitos de premiação intrínseca.

8.3.2. CONSTRUÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE ARTEFACTOS DE MARCA

Tendo em conta que o principal objetivo do meta-design é o de possibilitar que qualquer humano possa ser e agir como designer — considerando também que Fischer & Scharff (2000) defendem que estas possibilidades não se aplicam necessariamente a todos os indivíduos, nem sempre, e nem em quaisquer contextos — se se conceptualizar o design evolutivo da marca, há que permitir aos RH — aos que quiserem, quando puderem e num contexto que lhes surja como mais adequado — a experimentação de atividades de criação de artefactos de marca, tanto na fase denominada *design time*, como na fase de *use time*.

Estruturas como as já referidas ‘escolas da marca’ e ‘universidades corporativas’, permitem este tipo de aproximação, com a vantagem de promoverem não necessariamente a transmissão de conteúdos mas, acima de tudo, a experimentação associada à utilização de conteúdos existentes e à criação de novos.

Também a Semiótica, igualmente abordada no Capítulo 3 (*vide* 3.1.4. Semiótica, pág. 25), assume aqui um papel preponderante: o significado de uma marca é produzido por aqueles que intelectual, emocional e esteticamente se envolvem com artefactos, palavras ou feitos relacionados com a marca, de modo a que estes símbolos representem ideias, sentimentos ou experiências (Hatch, 2007). Ora, aqueles que chegam a este tipo de envolvimento com a marca são, tendencialmente, as partes interessadas, que incluem clientes, fornecedores, investidores, parceiros, concorrentes, comunidades locais, entre outros, mas também, naturalmente, toda a audiência interna.

Defende-se, portanto, que o recurso ao simbolismo, às funcionalidades e à estética, — dimensões que definem os artefactos utilizados para veicular a identidade da marca — ajuda os RH a identificarem-se com valores ou interesses da organização. Nestas condições, os RH identificam-se uns com os outros e, então, a interação entre estes utilizadores da marca proporciona o surgimento de comunidades que, por sua vez, providenciam um contexto para a cocriação de significados, sustentando, desta forma, o valor da marca. Estas comunidades, se compostas por RH, são tipicamente locais, definidas pelo contexto (organizacional) que reúne estes indivíduos. E, quando mediadas por computador, a partilha de conhecimento, a criação de significados e a interação entre pares — que física e presencialmente não têm como se encontrar — são, potencialmente, superiores.

Ind vem, anos mais tarde, reiterar a ideia de Prahalad, mas motivado pelo potencial de participação dos RH, acerca de quem diz ser possível atribuir o título de “brand champions” (2007). Este autor refere que um dos benefícios de envolver os RH na definição da marca e seus artefactos, é a probabilidade elevada de esse processo experiencial se tornar catártico, ao encorajá-los a refletir sobre a natureza da marca, a conhecer os seus atributos e a avaliar a diversidade de significados que surgem com os contributos de todos.

Assim, a oportunidade de construção e transferência de artefactos de marca ocorre, ou por iniciativa dos RH, ou quando a organização lança uma *open call* à participação de todos, tendo

em vista a resolução de um desafio mais ou menos definido e mais ou menos extenso no tempo, o qual, presumível e expectavelmente, na esfera da especialização e não na da participação, seria endereçado, de forma exclusiva, a pessoal especializado.

Estas atividades participativas têm como principal objetivo o de criar inovação de forma partilhada, tanto em relação a processos, como em relação a produtos. Reichwald, Möslin & Piller (2008) defendem que a cocriação de valor (à qual se referem como “criação interativa de valor”) inclui a substituição dos mecanismos tradicionais e hierarquizados de coordenação pela automotivação, pela autosseleção, e pela auto-organização.

A automotivação representa uma motivação que é, acima de tudo, intrínseca e baseada na utilização de e colaboração em artefactos criados pelo coletivo. A autosseleção prende-se com a resposta a *quem participa?* ou, neste caso, *participo ou não?*, permitindo que todos os potenciais participantes possam decidir, individualmente, se participam. A auto-organização permitirá aos participantes definirem qual o seu grau de envolvimento na atividade e o que criar, sendo certo que se encontram com grande autonomia, livres de contribuir com aquilo que melhor fazem ou sabem, se assim o entenderem.

Este modelo é adaptável ao contexto da marca, ou seja, é possível conceber a construção de artefactos de marca e posterior partilha, nestes mesmos moldes. A marca torna-se, assim, acessível a qualquer RH e de *código aberto*, à semelhança daquilo que é preconizado pelo movimento Open-Source. Pitt *et al.* (2006: 119) defendem precisamente esta analogia, propondo um enquadramento que afasta o *branding* da perspetiva tradicional e fechada, na qual “a corporation produces a brand's physical embodiment, exclusively narrates the brand's text, unilaterally directs the brand experience, and broadcasts the brand's meaning” para uma perspetiva diametralmente oposta, aberta, em que os indivíduos se assumem como, desejavelmente, *power-users*. Estes, tendo como base as informações organizacional e de identidade de marca, mas também uma literacia visual e em novos media mínima, que lhes permita movimentar-se num ambiente típico de CO, criam uma diversidade de artefactos de marca, geram e vivem, eles próprios, individual e coletivamente, a experiência, e fazem com que os significados da marca evoluam, construindo e transferindo novos artefactos.

De facto, uma vez agregados, os contributos dados pelos participantes, RH não especializados, assumem uma considerável responsabilidade na criação do valor da marca organizacional. Uns mais válidos do que outros, todos estes contributos que surjam são reveladores de um elevado comprometimento e de capacidade de envolvimento por parte dos *power-users*, colaboradores da organização — o que, só por si, constitui uma mais-valia associada à marca.

8.3.3. AVALIAÇÃO DE ARTEFACTOS DE MARCA

Quanto à validade e conformidade desses contributos, são critérios que, nas plataformas de CMC integradas no paradigma da Web Social — particularmente relevante no contexto desta tese — são avaliados em várias instâncias.

A primeira, que se considera ser, também, um fator motivacional, é a de os participantes se verem envolvidos em situações nas quais se possam medir a eles próprios, relativamente a outros participantes, enquanto, simultaneamente, revelam os seus talentos (Reichwald, Möslin & Piller, 2008). Pressupõe-se que, ao se exporem, os participantes se esforçam no sentido de deixar claras as suas ideias, e investem na sua representação, recorrendo a um código comum a todos: o das características essenciais da marca, sendo encorajada (mas não imposta) a conformidade com as normas basilares associadas à mesma. Esta primeira instância de avaliação contará com a mediação tecnológica do sistema, nomeadamente com suporte ao nível de *feedback* síncrono, sendo, portanto, imediata (*vide* 9.5.2.1. Ateliê, pág. 229).

A segunda instância será a comunitária, em que a *multidão* de pares dá voz à sua opinião sobre os contributos dos outros, proporcionando uma outra forma de *feedback* relativamente rápida, mas tendencialmente assíncrona. Karp (2006) afirma que, emocionalmente, os indivíduos procuram o reconhecimento do seu valor enquanto seres humanos; intelectualmente, esperam que as suas ideias sejam tidas em consideração, perspectiva que se aproxima da da Teoria Crítica, também abordada no Capítulo 3, em Teorias e Modelos de Comunicação (*vide* 3.1.6. Teoria Crítica, pág. 27):

Many collaborative design environments serve only as content management systems: participants contribute and share their own interests and abilities, and additional activities such as critiquing, rating, tagging, deliberating, extending, improving, and negotiating do not take place and are not adequately supported; their value is therefore not sufficiently recognized (Fischer, 2009: 6).

Simples escalas de votação, disponibilizadas nestas plataformas de agregação e mediação de conhecimento de marca, permitem que, facilmente, os RH critiquem, classifiquem e até reutilizem os artefactos que outros participantes criaram, tendo em vista, em qualquer dos casos, a valorização da marca que os representa a todos (*vide* 9.5.2.2. Comunidade, pág. 231).

A agregação de conteúdos relacionados com a marca — os oficiais e os de criação livre e aberta — por parte dos RH conhecedores da marca, recorrendo a processos e tecnologias Web, facilita a participação dos indivíduos na avaliação dos artefactos de marca propostos pelos seus pares, preconizando a sabedoria coletiva, defendida por Surowiecki (2005).

Nesta fase, de elevado comprometimento e envolvimento, deverão poder ser observados comportamentos de cidadania pela marca, ou seja, atitudes genuínas de preocupação relativamente à forma como a marca organizacional está a ser tratada, e que incluem, necessariamente, a tendência para a auto e a heteroavaliação. De acordo com os papéis de

participação em comunidades *online*, propostos por Preece & Schneiderman (2009), neste momento os RH envolvidos assumem papéis de elevada participação, assumindo-se como Colaboradores ou, de acordo com a escala de papéis propostos por Fischer (2002), como *Power-Users*.

Prevê-se ainda uma terceira instância de avaliação, a qual visa a validação dos artefactos de marca propostos pelos RH. De facto, a perspectiva OS pode acarretar uma óbvia redução do controlo sobre a marca previamente detido por parte da organização e, nalguns casos, ameaçar papéis e hierarquias já estabelecidas. No sentido de obviar a que tal não aconteça, Reichwald, Möslin & Piller (2008) propõem a nomeação de um indivíduo para a condição de *gatekeeper*, o qual assume a função de aceitar contributos dados pelos RH (geralmente os que são melhor classificados após a segunda instância de avaliação) e de os levar à consideração da gestão de topo. Este papel é, geralmente, assumido por um único indivíduo, por norma aquele que se encontra responsável pela moderação da plataforma de suporte a todas estas interações e a quem, genuinamente, se poderá atribuir a designação de *meta-designer*, ou guardião da marca.

8.4. MODELO DE CMC PARA A VALORIZAÇÃO PARTILHADA DA MARCA

A intenção final deste trabalho é a de propor um modelo de CMC que permita validar a possibilidade de encarar as atividades de *branding* interno, desenvolvidas de acordo com os pressupostos de meta-design, proporcionando um contexto em que a criação de artefactos de marca possa ser realizada com a participação de quaisquer RH. Estimulando a identificação, o sentido de pertença, o comprometimento e os comportamentos de cidadania pela marca, os colaboradores aprendem, usam, criam, avaliam e sentem a marca organizacional, através dos seus artefactos, tangíveis e intangíveis, tornando-se assim capazes de transmitir as promessas a que aquela se propõe.

É necessária uma dimensão pedagógica que permita sensibilizar os RH para o CHM, o que não acontece se se limitar o investimento a abordagens unidireccionais, tais como o fornecimento de modelos (*templates*), ou a simples permissão de acesso às normas gráficas e à declaração de identidade da marca. Assim, este domínio instrutivo deverá promover, acima de tudo, uma aprendizagem informal, através do envolvimento dos RH naquilo que define a marca, tanto implícita como explicitamente. Os RH entram em contacto com os princípios orientadores da marca, os quais não devem ser vistos como regras, já que estas são geralmente prescritivas e descrevem o que pode e não pode ser feito, ao passo que os

princípios orientadores são interpretáveis e flexíveis (Harris, 2007). Deste modo, o componente instrutivo a que corresponde o domínio de interação da Orientação para o Conhecimento de Marca, providenciará o espaço e as ferramentas para experiências relacionadas com a marca, de modo a que os RH possam criar, individual ou coletivamente, propostas de artefactos de marca.

A participação está grandemente relacionada com a experiência e, neste caso, a cocriação de artefactos de marca tem tanto de uma como de outra. Acredita-se que os quatro reinos da experiência, descritos por Pine II & Gilmore (1999) (o Entretenimento, a Educação, a Evasão e a Estética), podem ser facilmente alcançados nos três domínios de interação propostos, mesmo que alguns sejam experimentados apenas em pequenas ‘doses’. De facto, no que se refere à participação no *Ba* descrito, a criatividade, o entretenimento, a ludicidade e as literacias visual e em novos media, são os principais desafios para a construção de artefactos de marca e para a sua posterior transferência. Espera-se, pois, que o indivíduo seja guiado através de todas as possíveis experiências relacionadas com a marca, para que se sinta capaz, tanto afetiva como cognitivamente, nos mais diversos momentos de cocriação.

No domínio de interação da Avaliação no *Ba* referido, os RH são convidados a participar em processos de avaliação dos contributos dados por todos os membros da comunidade. Se estes processos forem transparentes, os membros terão uma ideia muito concreta do valor da sua própria contribuição (tanto na criação de artefactos, como na avaliação dos artefactos propostos por outros), permitindo que a comunidade conheça, mais e melhor, a sua marca organizacional, levando a que esta seja valorizada e corretamente usada nos seus vários contextos de uso.

Todos estes domínios de atividade comunicacional — o de orientação, o de construção e transferência e o de avaliação — podem ser sistematizados e disponibilizados, através de uma plataforma *online* que assuma paradigmas de interação através dos quais a dinâmica da Web Social, sobejamente conhecida pela maioria dos indivíduos ativos, seja evidente.

Pretende-se com este modelo sugerir, também, a ideia de uma Central Participativa de Marca (CPM) — o *Ba* que possibilitará vários níveis de interação e o acesso a recursos participativos, numa perspetiva *from many to many*.

Desta forma, propõe-se um Modelo de CMC para a Valorização Partilhada da Marca (Figura 8.3), composto pelos três domínios de atividade já apresentados e vinculados a uma CPM. Sistémico por natureza, este modelo incorpora o *feedback* e a complexidade, o que conduz necessariamente à inclusão e articulação de grande flexibilidade.

Assumindo que estas atividades de envolvimento, presentes em cada um dos três domínios, podem ser dotadas de uma natureza pragmática, mas também lúdica, prevê-se a forte possibilidade de adesão e de participação dos RH na cocriação de artefactos de marca, o que pode, por sua vez, proporcionar novas e melhores condições — nomeadamente afetivas e cognitivas — para a relação mais aberta entre os RH e a marca organizacional.

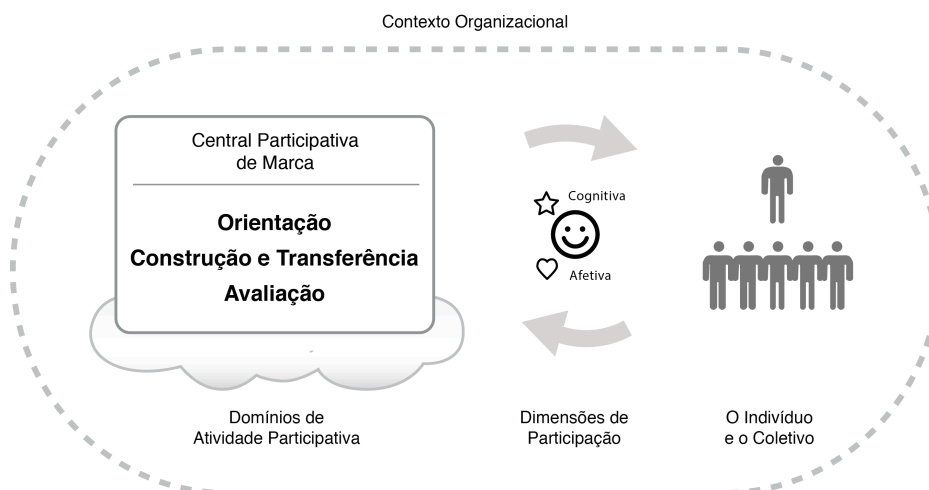


Figura 8.3 — Proposta inicial do Modelo de CMC para a Valorização Partilhada da Marca

Em suma, os objetivos de criação deste modelo enfatizam o desejo de conceptualizar um método, capaz de apoiar os RH de uma dada organização, nos processos de conversão e desenvolvimento do conhecimento de marca (do indivíduo para a organização e da organização para o indivíduo), através de estratégias participativas, debruçadas no nível discursivo da marca (eventualmente no narrativo também), recorrendo a um sistema de comunicação mediada por computador. O processo de participação, por natureza um processo comunicacional, vem, sob uma perspetiva cognitiva, potenciar o fluxo e o uso da informação sobre a marca, existente na organização, mas vem também, numa lógica afetiva, conduzir ao preenchimento de necessidades elevadas, fortalecendo o sentido de equipa, o consequente comprometimento organizacional e, nalguns casos, proporcionando experiências ‘ótimas’.

9. AVALIAÇÃO E VALIDAÇÃO DO MODELO

No particular representation is superior to others in any absolute sense, although one could prove to be more effective. No model can claim absolute objectivity, for every model carries in it the modeler's worldview (Barlas & Carpenter, 1990: 157).

9.1. ABORDAGEM METODOLÓGICA PARA A AVALIAÇÃO DO MODELO

A validação de um modelo pode ser alcançada pela confirmação da componente conceptual do mesmo, *i.e.*, ao serem determinados os processos dominantes e a aplicabilidade dos procedimentos que os descrevem e compõem (Leijnse & Hassanizadeh, 1994). Depende, ainda, da avaliação a que for submetido, sendo que, a própria avaliação está grandemente subordinada à consistência do modelo, relativamente aos dados empíricos recolhidos em fase de teste. De acordo com Jobe (2003) e Leye, Himmelspach & Uhrmacher (2009), a fase de teste pode ser:

- **Experimental ou Dinâmica**, referindo-se aos casos em que o modelo é executado ou simulado e em que, tendencialmente, se obtêm dados quantitativos (validação experimental), ou
- **Não-experimental ou Estática**, dizendo respeito aos casos em que a simulação não ocorre, em que a validação se centra na estrutura (total ou parcial) do modelo, recorrendo a técnicas como a revisão por especialistas e *walkthroughs* que se socorrem de instrumentos vários, tais como questionários, entrevistas semiestruturadas, grupos focais, protótipos de baixa fidelidade, etc., os quais, por sua vez, conduzem tipicamente à obtenção de dados qualitativos (validação não-experimental).

A partir da análise dos dados resultantes da fase de teste, será possível a enunciação teórica de uma heurística, explicitando como um determinado sistema se comporta (ou pode comportar) num contexto específico (Barlas, 1996). Sob esta perspetiva,

Um modelo é satisfatório se proporciona uma resposta satisfatória à questão que originou a modelação ("Enciclopédia Einaudi", 1984).

Na apreensão de um dado objeto de conhecimento, a opção pelos instrumentos e pelas técnicas deve estar condicionada às características desse mesmo objeto. Assim, tendo sido definida, como eixo desta investigação, a participação na criação de artefactos de marca por parte de RH de uma organização, tornou-se relevante a escolha de um universo organizacional, onde uma análise empírica mais profunda e com possibilidade de decorrência no campo pudesse ser efetuada. A Universidade de Aveiro (UA), enquanto instituição composta por uma diversidade de RH e detentora de uma marca recentemente redesenhada, coaduna-se com os objetivos desta investigação e é a organização eleita para a realização de um estudo de caso, por motivos acima de tudo pragmáticos:

- A investigadora foi aluna de licenciatura, mestrado (e, atualmente, de doutoramento) desta Universidade, pelo que acompanha a evolução da Instituição desde 1995;
- A investigadora é assistente convidada do Departamento de Comunicação e Arte desta Universidade, o que lhe confere a possibilidade de interagir com um maior número de RH, de integrar a cultura organizacional e de experimentar/utilizar recursos partilhados pelos membros da Instituição;
- A investigadora reside no concelho de Aveiro, com uma proximidade física relativamente ao *campus* que se previu ser favorável à otimização do tempo e à não dispersão de recursos;
- A UA tem vindo a construir, transversalmente, uma vasta estrutura informática, permitindo a gestão, por via eletrónica, das áreas académica, financeira, de recursos humanos, de infraestruturas, da informação e do conhecimento, às quais acresce ainda a aquisição de bens e serviços. É, pois, uma Instituição que, do ponto de vista tecnológico, nomeadamente no que à comunicação mediada por computador concerne, se encontra bem preparada, e cujos RH integram já, nas suas mais diversificadas funções, hábitos de uso das TIC, muitos deles com elevada literacia em novos media, conhecendo e reconhecendo grande parte dos paradigmas de interação mais comuns.

O estudo de caso foi, assim, considerado como a abordagem mais adequada, dado que:

- de acordo com Gummesson (1991), este recurso permite uma visão holística e é mais apropriado quando se analisam temas ecléticos, como o são a participação e a identidade;
- de acordo com Yin (2003), o estudo de caso surge do desejo de compreender fenómenos sociais complexos, e permite uma investigação que preserve características significativas da vida real, onde se enquadram a aprendizagem organizacional e os relacionamentos interpessoais. O seu intuito é o de investigar um fenómeno contemporâneo, no contexto da realidade, recorrendo a múltiplas fontes de evidência. O autor enfatiza que o estudo de caso é generalizável a proposições teóricas, e não a populações ou universos.

Neste contexto, optou-se pelo estudo de caso clássico que corresponde à análise exaustiva de um caso único (Yin, 2003), a apreciar de forma holística, global. A UA é estudada com a maior proximidade possível, no sentido de descrever experiências e procedimentos teóricos que possam ser tidos como base de atuação em casos que apresentem algumas semelhanças.

Conforme referido no Capítulo 2, esta tese recorre a abordagens de natureza qualitativa, pelo que o processo da validação do modelo proposto será de carácter não-experimental, recorrendo a

instrumentos e técnicas que, no contexto institucional da UA, se afiguraram como os mais adequados. Assim, o principal objetivo deste estudo de caso está na ilustração de como o modelo proposto pode ser utilizado para desenhar, planejar e gerir uma relação de participação dos RH com a marca, oferecendo-lhes oportunidades de criação e cocriação, promovendo a ideia de construção do conhecimento holístico de marca na organização e dando-lhes o poder partilhado de valorizar a marca que representam. O interesse deste estudo centra-se, então:

- Na compreensão de como uma instituição como a UA pode valorizar a sua marca e o capital humano e criativo dos seus RH, recorrendo a estratégias comunicacionais de *branding* interno participativo, mediadas por computador; pretende-se, acima de tudo, colocar em ação os conceitos analisados no campo teórico, e perceber qual a sua pertinência no contexto organizacional, potencialmente em situações similares;
- Na validação do modelo proposto, recorrendo a um caso organizacional concreto, real.

9.2. A UNIVERSIDADE DE AVEIRO ENQUANTO ESTUDO DE CASO

A Universidade de Aveiro constitui-se em finais de 1973 e inicia atividades pedagógicas e científicas em 1974, com o curso de Telecomunicações. Ao longo dos anos, a aposta da UA centrou-se na criação de cursos em áreas inovadoras, não exploradas pelas restantes universidades nacionais, de cariz mais tradicional. É durante a década de 80 que se definem o Regulamento Interno e os órgãos fundamentais e se conclui o processo de aquisição dos terrenos que viriam servir para a implementação do Campus de Santiago, hoje considerado uma referência arquitetónica da cidade de Aveiro. Em 1989 são homologados os estatutos. Durante a década de 90, a UA redefine prioridades e destas passam a constar a Internacionalização e a Cooperação, nomeadamente por via da promoção de transferência do conhecimento, tecnologia e inovação. A dinâmica alcançada permitiu que a UA se tornasse a Universidade portuguesa com maior número de projetos de investigação, internacionalmente reconhecidos.

Atualmente, a UA possui uma oferta formativa variada, em áreas como ciências e engenharias, comunicação e arte, ciências sociais, saúde, humanidades e educação. É também nestas áreas que a UA desenvolve investigação, a qual se distribui por diversas unidades de investigação, tendo sido atribuído a três delas o estatuto de Laboratório Associado.

A UA criou recentemente unidades de apoio à inovação e à transferência de tecnologia, apoia a criação de empresas de base tecnológica, divulga e promove a ciência e a cultura junto do grande público. A missão da UA espelha bem a diversidade do seu universo: *a realização, no seu âmbito de atuação, do serviço público de ensino superior, designadamente através da promoção de atividades de investigação, fundamental e aplicada, ensino e formação, da transferência para a sociedade do saber e da tecnologia e da dinamização de atividades culturais e humanistas em prol e estreita interação com a comunidade envolvente* (DR, 2009a: 2455).

Aos motivos pragmáticos, apresentados anteriormente com o propósito de justificar a escolha da UA como unidade de análise para o caso de estudo, acrescem os motivos conceptuais e contextuais: por motivos de comemoração dos seus 30 anos de existência, a Universidade de Aveiro criou uma versão simplificada (por nivelação) da sua marca gráfica. A marca gráfica em que esta nova versão comemorativa se baseia e inspira é composta pela figura de uma águia — que já havia substituído a de um grifo de modo a aproximar-se, conceptualmente, das armas da cidade de Aveiro. Esta águia encontra-se sobre um livro aberto que “expressa a defesa da sabedoria, nas vertentes ensino e investigação” (DR, 1989: 2410) e onde se leem as palavras gregas *Theoria*, *Poiesis* e *Praxis*, em representação da “dimensão atual da investigação teórica, tecnológica, artística e humanística” (idem). A esfera armilar, que sustenta o livro, “simboliza a universalidade do saber” (idem). Acresce ainda, sobre este conjunto figurativo, a denominação *Universidade de Aveiro*, em tipografia de inspiração medieval, comumente referida como ‘gótica’. Assume-se neste documento a cor “verde” como cor institucional, presente na bandeira e nos hábitos talares, não estando, contudo, explicitamente atribuída à representação da marca gráfica, nem especificada a matiz de verde em questão.

Porém, a marca comemorativa dos 30 anos da UA foi adotada, não apenas durante o ano das festividades, mas para além deste, passando, de forma oficiosa, a surgir na mais variada documentação institucional. De facto, em 2007, aquando da avaliação da UA pela European University Association (EUA), a marca da UA é referenciada como uma das suas forças organizacionais e descrita como de elevada visibilidade, com uma imagem gráfica “moderna”, o que evidencia a projeção que a marca gráfica dos 30 anos tem relativamente à que, de facto, representava a instituição.

O designer Francisco Providência, autor desta versão comemorativa, descreve-a do seguinte modo:

[...] pela cor verde flúor irradiante, transmite uma identidade clorofilina primaveril, assim parecendo fresca e jovem; pela tipografia helvética em caixa baixa, uma identidade operativa herdada da cultura democrática que o designer Otto Aicher emprestou à Escola de Ulm, evocando um espírito democrático nivelado por baixo e por isso sem hierarquias; pela iconografia, colhe a tradição, invocando a marca gráfica anterior ao adoptar a águia em campo verde da heráldica municipal de Aveiro. Os sinais morfológicos de predador (unhas e bico em adaga) e a origem naturalista do símbolo, foram superados pela estilização geométrica, adquirindo uma forma poligonal regular de quadrado com cantos redondos, assim facilitando a sua implementação de selo. Da marca anterior manteve-se ainda o livro aberto, como suporte de conhecimento justificado no objecto da instituição: produzir e transmitir conhecimento. Os valores que a marca gráfica transmite serão os valores da modernidade, espírito democrático, frescura e juventude sem, contudo, perder a ligação à sua própria herança histórica.³⁸

Contudo, o painel de avaliação encontrou discrepâncias nos procedimentos associados à identidade organizacional, nomeadamente pela inexistência de manual de normas da marca. No relatório de autoavaliação da UA pode ler-se, nas recomendações finais:

³⁸ Texto gentilmente disponibilizado pelo próprio à investigadora, em documento não editado.

The results of the analysis of the questionnaire point out that internal communication mechanisms regarding strategic issues need significant rethinking. Therefore, recognising that a participatory shared governance approach is essential, some special attention will be dedicated to the issue of communication (UA, 2007: 36).

A versão gráfica comemorativa dos 30 anos da marca da UA continuou a conviver com a original, passando a assumir-se como a outra possível insígnia da UA (Figura 9.1), e a constar dos novos estatutos, aprovados em 2009, após a transformação da UA em fundação pública de regime de direito privado (DR, 2009b).

Considera-se que o paralelismo destas duas assinaturas, em que o uso de ambas as versões — uma de cariz conservador e outra de expressão minimalista — se mantém ao longo de anos, sem que seja clarificado em que situações se recorre a uma ou a outra, e a liberdade participativa na comunicação da marca UA, que é dada a todos os membros da comunidade, terão conduzido a situações de conflito no seu uso e na sua representação, e a problemas de identificação, tanto com uma, como com outra versão.

Por falta de mecanismos adequados de comunicação interna, ter-se-á proporcionado uma situação de crise da marca (ao surgimento de uma nova versão que se viu equiparada à 'original', juntam-se a passagem ao regime fundacional e uma mudança de reitoria) em que se obriga os RH a fazer o redescobrimento da identidade organizacional, mas sem o respetivo suporte institucional.

19106-(11)

Logótipos em uso:

Original conforme Despacho Normativo supra identificado:



Logótipo renovado:



universidade de aveiro
theoria poiesis praxis

Figura 9.1 — Extrato do Anexo 1 do Despacho normativo n.º 18-A/2009, no qual são apresentadas as marcas gráficas da UA em vigor

Além do já apresentado, seriam ainda de destacar os estudos recentes de Whisman e de Chapleo, o primeiro muito centrado na importância do *branding* interno nas universidades, e o outro no valor da marca destas instituições. Concretizando, com Whisman:

Faculty and employees can, and should, be a school's biggest fans. Organizations that make a compelling offer to their constituents and cultivate a relationship that can withstand the competition's strategies of lower prices, loftier claims and snazzier features establish confidence for consumers. (...) Institutions of higher learning have the opportunity to think differently about their approach to brand building. They can embrace the corporate model by concentrating on internal branding. If they do, they gain the constituent support that has often eluded them; they help constituents understand the real purpose of their branding initiative; and they gain the trust of stakeholders, especially academicians. (...) When universities understand that their most valuable tangible asset is their employees, and when universities engage them in the institution's brand-development process, the most valuable intangible asset becomes internal branding (2009: 9).

9.2.1. MOMENTOS E TÉCNICAS PARA O PROCESSAMENTO DE DADOS

No sentido de levar a que os objetivos de recolha de dados sejam cumpridos, é desejável recorrer a vários instrumentos que permitam cruzar os diversos dados recolhidos e capturar informação de diferentes sub-contextos e suportes. A orientação teórico-metodológica da presente investigação, o próprio objeto de investigação (que se supõe revestido de novidade) e a necessidade de dados e informações a serem recolhidos, de forma empírica e no contexto da UA, conduziu à seleção das técnicas de entrevista semiestruturada e de grupos focais. De facto, os objetivos específicos desta investigação, detalhados no Capítulo 2 e recuperados na Tabela 9.1, têm um foco iminentemente qualitativo, adequando-se, deste modo, o recurso a estas duas técnicas.

Objetivos específicos	Entrevistas Exploratórias	Grupos Focais
Verificar que os artefactos de marca são passíveis de ser criados por RH não especializados em definição e construção de marca.	O	O
Relacionar o conhecimento de marca com a identificação, o sentimento de pertença e o comprometimento com a organização, por parte dos RH.		O
Identificar os fatores motivacionais que conduzem os RH a participar na cocriação de artefactos de marca.	O	O
Propor um sistema de cocriação de artefactos de marca.	O	O
Identificar funcionalidades e recursos de interação tecnológica capazes de possibilitar a participação dos RH na cocriação de artefactos de marca.	O	O

Tabela 9.1 — Relação entre os objetivos específicos e as técnicas selecionadas

Por conseguinte, a recolha de dados foi realizada tendo por base a implementação de uma estratégia composta por quatro fases sequenciais (Figura 9.2):

- **Fase 1** — Recolha de fontes documentais e levantamento de artefactos organizacionais que clarificassem a estratégia da UA e as disposições institucionais, relacionadas com a marca: estacionário e documentos de comunicação organizacional, artefactos de promoção da marca, documentação sobre a marca disponível *online*, regulamentação associada à UA e relatórios resultantes da avaliação levada a cabo pela EUA. Com esta fase iniciou-se o estudo e a caracterização da unidade de análise.
- **Fase 2** — Realização de entrevistas exploratórias, semiestruturadas, dando possibilidade de ocorrência de situações de *think-aloud*, em que os respondentes deixassem transparecer a forma como, cognitivamente, processavam as questões e respetivas respostas, envolvendo ou não esforços de evocação ou meros palpites. Serviram, estas entrevistas, como meio de diagnóstico e de validação preliminar dos pressupostos assumidos para o modelo.
- **Fase 3** — Desenho e criação de protótipo não-funcional de uma plataforma de base Web, integradora do conhecimento de marca na UA, com o intuito de preparar um instrumento a aplicar na Fase 4. Incluiu o desenho das interfaces gráficas e a definição do estilo de interação, do tipo de conteúdos e das funcionalidades.
- **Fase 4** — Realização de grupos focais, com RH da UA, aos quais foi, essencialmente, apresentado e solicitada uma discussão sobre o protótipo, para um segundo momento de validação não-experimental do modelo.

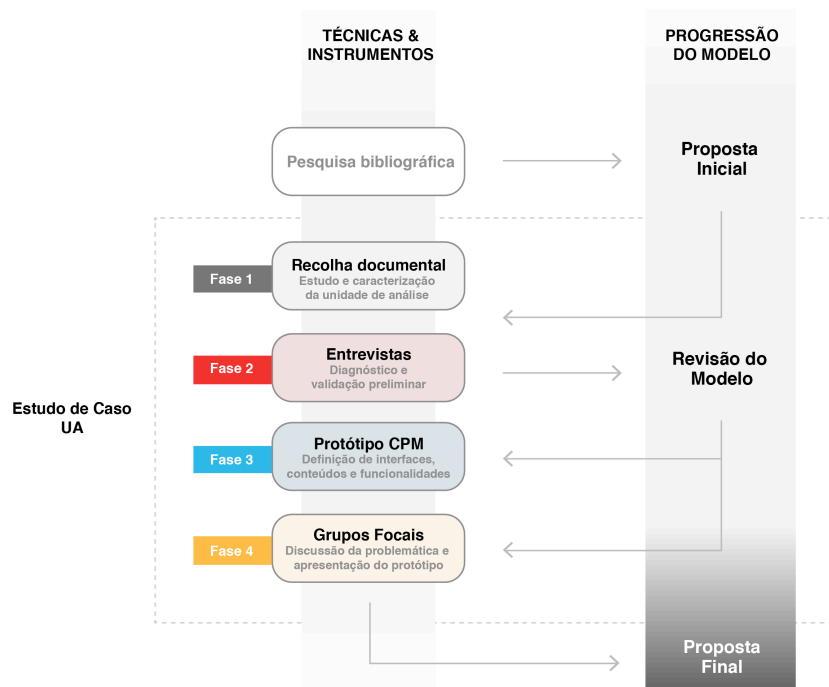


Figura 9.2 — O processamento de dados e a progressão do Modelo

A conceptualização foi a via preferida para construir uma estrutura de análise como suporte aos instrumentos utilizados na avaliação empírica do modelo proposto. A pergunta de partida (*Que modelo de comunicação mediada por computador potencia o envolvimento dos RH de uma organização na cocriação de artefactos de marca?*) foi fragmentada nos seus diversos conceitos os quais, por sua vez, foram definidos a partir das dimensões que os constituem e que se relacionam com o âmbito do presente objeto de estudo. Para a aferição dessas dimensões foram identificados os indicadores que as caracterizam (estando esta identificação ligada aos resultados extraídos da revisão de literatura e apresentados ao longo do enquadramento teórico), e aos quais se recorreu (ainda que não de forma integral) para a conceção dos instrumentos de recolha de dados e, depois, para a análise dos dados. Deste modo, os conceitos extraídos da pergunta de partida foram os de Artefactos de Marca, Recursos Humanos e Comunicação Mediada por Computador (CMC), cuja estrutura conceptual se encontra no Apêndice 2. De facto, são estes os conceitos que informam e justificam três dos cinco capítulos do enquadramento teórico: os capítulos 4, 5 e 6, respetivamente.

A escolha do método de tratamento de dados decorreu diretamente do tipo de material recolhido. O método de análise de conteúdo foi aplicado para análise da informação extraída das entrevistas (Fase 2) e dos grupos focais (Fase 4).

Segundo Moraes (1999), a análise de conteúdo consiste numa metodologia de pesquisa, utilizada na descrição e interpretação de documentos e textos das mais diversas classes. Através de descrições sistemáticas, esta técnica ajuda o investigador a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão mais aprofundada sobre as mesmas. Assim, a análise de conteúdo representa o instrumento de pesquisa empregue na determinação da presença de algumas palavras ou conceitos dentro de um texto ou conjunto de textos e, a partir da análise dos dados e das relações entre estes, tem como finalidade fazer inferências sobre as mensagens contidas no(s) texto(s). No entanto, cabe a advertência de que, de certo modo, a análise de conteúdo pressupõe uma apreciação pessoal por parte do investigador em relação aos dados, pelo que uma leitura absolutamente neutra se considera não ser possível, na medida em que o método se baseia na interpretação.

O procedimento de aplicação da análise de conteúdo é composto, basicamente, por três etapas: preparação, categorização e interpretação (Moraes, 1999). Neste caso, a preparação consistiu em seleccionar as amostras de informação a serem analisadas, condizentes com os objetivos da pesquisa. A categorização traduziu-se em agrupar dados de acordo com a sua similitude, para depois os codificar em grandes temas, gerando códigos de análise que, por sua vez, agregaram categorias relacionadas. A categorização adotada foi de tipologia semântica, orientada pelo contexto de conceptualização já referido. As categorias temáticas resultantes permitiram reunir os diversos temas encontrados, agrupados por características de valor sinónimo, ou de elevada proximidade no significado que transportam. Finalmente, a interpretação é o momento crucial da análise de conteúdo, no qual são encontradas as relações entre as categorias. A partir dos conceitos identificados na grelha de categorização foi realizada a descrição dos contextos referentes ao caso e foram interpretadas e retidas as correspondentes conclusões.

Com vista à triangulação de dados e ao consequente alargamento das leituras e aprofundamento da compreensão dos processos em análise, os resultados das entrevistas exploratórias foram combinados com a análise dos documentos consultados e com os conteúdos extraídos da pesquisa bibliográfica, de modo a serem contemplados na conceção do protótipo e retomados os mesmos tópicos nos grupos focais. Este método permitiu garantir que os dados recolhidos, através dos diversos instrumentos e técnicas aplicados, se confirmam mutuamente o que, por sua vez, aumenta as hipóteses de validade das conclusões. Deste modo, foi possível avaliar e adaptar, iterativamente, o modelo proposto na Figura 8.3, providenciando uma representação, o mais aproximada possível, de uma estrutura e de uma dinâmica passíveis de promover a Valorização Partilhada da Marca.

9.3. ENTREVISTAS EXPLORATÓRIAS

Tendo em vista a verificação do estado atual do contexto organizacional selecionado para análise (a UA), e tendo como pressupostos iniciais toda a pesquisa bibliográfica que antecede a proposta de modelo e a informação institucional, formal ou informal, recolhida na Fase 1, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas, recorrendo a uma *amostra por conveniência* (Bravo, 1992 *apud* Coutinho, 2011): diversas entidades, consideradas *key players* no que à promoção da marca da UA concerne. Este tipo de entrevista é considerado adequado para aprofundar um determinado domínio, ou para verificar a evolução de um domínio já conhecido (Moreira, 2009), mas do qual é necessário extrair mais alguma informação (técnica) e até opinião. Nela, o participante é convidado a responder de forma exaustiva e recorrendo ao seu quadro de referência, a questões que, aquando da análise, permitirão reduzir a ambiguidade e aproximar a resposta do quadro de referência do investigador. Esta técnica metodológica foi, portanto, considerada adequada para um primeiro momento de validação qualitativa e conceptual, tendo em vista a realização de ajustes na proposta de modelo.

Realizaram-se 14 entrevistas, das quais quatro foram aos diretores das mais importantes unidades de investigação e laboratórios associados da UA, três às entidades nas quais se encontram as competências e/ou permissões no que refere a conteúdos gráficos associados à marca e à comunicação organizacional da UA (dois designers profissionais e, simultaneamente, académicos e os Serviços de Comunicação, Imagem e Relações Públicas), outras três a individualidades da gestão média e de topo da Universidade e, finalmente, quatro entrevistas a académicos especializados em Ciências e Tecnologias da Comunicação (CTC), três dos quais com funções de direção de três cursos distintos, de 1º, 2º e 3º ciclos. A abordagem foi ampla e indutiva, visando a compreensão do contexto,

através da interpretação das respostas dos entrevistados. No entanto, e conforme já referido, a amostra usada foi deliberadamente tendenciosa, ou seja, composta por indivíduos internos à Universidade, mas especialistas nas suas áreas científicas (Yin, 2003), bem distintas umas das outras, com grande influência institucional e, certamente, de algum modo, considerados promotores da marca UA. Nesta fase ambicionava-se, acima de tudo, averiguar a percepção que estes participantes têm, genericamente, sobre a relação dos RH com a marca organizacional, e entender que processos de CMC poderiam incentivar a participação dos indivíduos em atividades de *branding* interno.

As sessões das entrevistas tiveram a duração média de 49 minutos e decorreram sempre em privado (nos gabinetes dos entrevistados, ou em salas de reunião no *campus* da UA, previamente requisitadas para o efeito). Da lista inicial de 15 potenciais indivíduos a entrevistar, todos RH da UA, apenas um se mostrou indisponível.

Foi utilizado um guião de entrevista (Apêndice 3) para orientar a discussão, mas os participantes foram estimulados a expandir ideias e conceitos, se assim o entendessem. Para ajudar no processo de análise de conteúdo, o áudio das entrevistas foi digitalmente registado, para a posterior transcrição, tendo em vista uma análise interpretativa de maior precisão. O processo de análise dos dados (Figura 9.3) conduziu à codificação, categorização e identificação de eventuais tendências e temas comuns, reduzindo assim uma imensa quantidade de dados a um menor número de instâncias, facilitando a compreensão e interpretação das interações entre as mesmas (de acordo com os argumentos que sustentam a investigação), mas “preservando o conteúdo essencial” (Schilling, 2006).

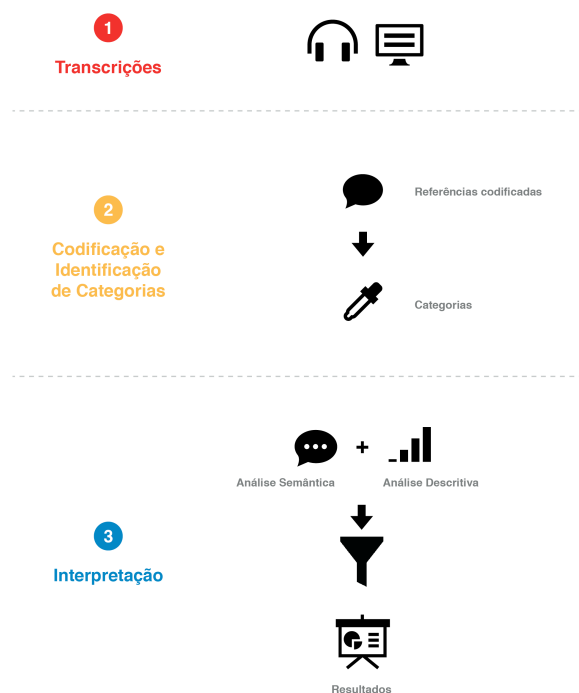


Figura 9.3 — Processo de análise de dados das entrevistas

Os códigos utilizados para análise foram os seguintes:

- Valores Organizacionais,
- Identificação, Pertença e Comprometimento,
- Utilizadores da Marca,
- Tipos de Uso da Marca,
- Acesso à Marca,
- Cocriação da Marca,
- Contribuição para os Artefactos de Marca,
- Central Participativa de Marca,
- Dinamização de Normas da Marca,
- Avaliação e Validação dos Artefactos de Marca, e
- Motivações para a Participação.

Estes códigos de análise foram distribuídos em cinco grupos que servem como referência para a organização do tópico seguinte (9.3.1. Análise dos Dados das Entrevistas):

1. **Consciência Organizacional dos RH** — inclui os códigos Valores Organizacionais e Identificação, Pertença e Comprometimento;
2. **Utilização da Marca Gráfica** — inclui os códigos Utilizadores da Marca, Tipos de Uso da Marca e Acesso à Marca;
3. **Processos de CMC** — inclui os códigos Cocriação da Marca, Contribuição para os Artefactos de Marca, Central Participativa de Marca e Dinamização de Normas da Marca;
4. **Avaliação e Validação de Artefactos** — inclui o código Avaliação e Validação dos Artefactos de Marca;
5. **Motivação** — inclui o código Motivações para a Participação.

9.3.1. ANÁLISE DOS DADOS DAS ENTREVISTAS

Os dados descritos nos tópicos desta secção encontram-se disponíveis no Apêndice 4, exclusivamente em formato eletrónico. Conforme referido, os códigos de análise foram agrupados para uma melhor apresentação dos resultados:

Consciência Organizacional dos RH

"Modernidade", "Conhecimento Tripartido", "Rigor", "Qualidade" e "Cooperação" são os valores organizacionais mais reportados nestas entrevistas; todavia, a maioria dos participantes afirma não

os sentir no atual SIV da UA, nomeadamente na marca gráfica concebida para a comemoração dos 30 anos da UA. É também de referir que a enunciação dos valores organizacionais provou ser difícil, carecendo de algum tempo para reflexão. Nenhum dos participantes fez referência a dois dos conceitos presentes na missão que se encontra disponível no *website* da UA: "Inovação" e "Ensino e Investigação Europeus". Além disso, reconheceu-se que a invocação da própria missão da UA se revela problemática, pois os entrevistados revelaram pouca segurança na expressão do seu conteúdo, embora sabendo que a mesma se encontra acessível no portal da Instituição³⁹. Cerca de metade dos entrevistados reconhece não ser capaz de se identificar com a nova marca gráfica, pois nela não revê os valores organizacionais proclamados e vividos pela instituição, nem semelhanças com a antiga marca, as quais, afirmam, teriam sido desejáveis. Destes casos, surgem ainda opiniões negativas quanto à abordagem de simplificação usada no redesign da marca: “apenas foram retiradas as unhas à águia” ou a referência à nova assinatura como sendo a representação de um “abre-latas”, e não da UA.

Ainda assim, a identificação organizacional, a noção de pertença e o comprometimento para com a UA são considerados bastante elevados. Os participantes não foram capazes de identificar, objetivamente, as técnicas ou instrumentos usados pela organização para promover o sentimento de pertença e estimular o comprometimento, mas entendem estes ativos como fortes, principalmente alimentados pelas condições das carreiras individuais, pela necessidade individual de adesão e de pertença, e pela passagem de testemunho dos RH mais versados, para os menos experientes.

Muito poucos fizeram referência à comunicação interna e a ações de divulgação do reconhecimento profissional ou académico, sendo o reconhecimento do indivíduo um dos aspetos considerado de grande relevância na presente investigação. Acresce que o acesso a atividades criativas no local de trabalho, que se defendem ser essenciais para a construção do CHM e cuja importância para o comprometimento e nutrição do sentimento de pertença é defendida por vários autores já citados — dos quais se destaca Mihaly Csikszentmihalyi — é apenas ligeiramente mencionada, por uma minoria dos entrevistados.

Utilização da Marca Gráfica

A maioria dos participantes indica a “comunidade académica” como o grupo que compõe os utilizadores da marca da UA; apenas três acrescentam as entidades externas que, de alguma forma, estão relacionadas com a UA (empresas em cooperação, entidades reguladoras, outras universidades, etc.). Contudo, como para esta investigação o interesse recai apenas sobre os membros internos, será dada pouca (ou nenhuma) atenção a esses casos.

Para a maioria dos entrevistados, os formatos tradicionais de comunicação (documentos em papel) e as formas de comunicação eletrónica (ficheiros eletrónicos), são as modalidades mais referidas para

³⁹ É de referir que, à data de realização destas entrevistas (entre Novembro e Dezembro de 2010), a missão publicada no portal institucional (www.ua.pt) não coincide com a missão genérica que se encontra publicada em Diário da República, Decreto-Lei nº97/2009, de 27 de Abril, através do qual é instituída a fundação pública com regime de direito privado denominada Universidade de Aveiro.

divulgação da marca, e é precisamente neste tipo de documentos e de registo comunicacional que ocorrem as aplicações e uso da marca não especializados.

Quando questionados sobre a origem dos ficheiros que contêm desenhos originais e normas associadas à marca (manual de normas) que lhes permitam fazer uso da marca, as respostas foram muito variadas, mas todos revelaram pouco conhecimento e até desinteresse sobre o assunto:

- assumem que não sabem, ressaltando a suposição de que estes materiais “devem estar disponíveis *online* em local apropriado”;
- referem a probabilidade de uma requisição formal desses ficheiros aos serviços de imagem e de comunicação da UA, mas assumindo que nunca o fizeram;
- indicam a reutilização, a transmissão de ficheiros de indivíduo para indivíduo;
- “googlam” a marca e selecionam a imagem que lhes parece ser a mais adequada, sob critérios que são incapazes de enunciar;
- afirmam que estes documentos/ficheiros não existem.

Quando questionados sobre a possibilidade de conceptualizar a criação colaborativa de artefactos da marca UA, em que os atores criativos seriam eles próprios (os RH), todos os entrevistados demonstraram interesse e concordância. No entanto, após alguma reflexão sobre o tópico, as opiniões revelaram-se muito divididas: metade dos entrevistados entende que é importante captar e utilizar a diversidade e potencial criativo dos RH, referindo que as suas principais contribuições poderiam incidir sobre as aplicações tangíveis da marca e na divulgação do uso correto da marca; dois deles acrescentam que seria essencial que os RH estivessem equipados com um mínimo de literacia visual e apenas um indivíduo menciona que “a liberdade” deve ser considerada como fundamental para que esse processo criativo possa ocorrer.

Os restantes acreditam que essas contribuições só podem acontecer se o processo participativo for muito controlado, devendo partir de uma imposição da gestão de topo (referindo-se neste caso à Reitoria), ou se os intervenientes forem, necessariamente, especialistas em design ou em comunicação. Deste grupo, os dois únicos participantes especialistas em design revelaram-se bastante críticos relativamente à possibilidade de as contribuições para a marca provirem de quaisquer outros indivíduos. Evitando responder, ou assumindo uma postura defensiva, afirmam que os RH não terão interesse em participar, ou ainda que não devem ser autorizados a participar em semelhantes processos.

Processos de CMC

Visto defender-se nesta investigação que o conhecimento tácito de marca não é suficiente para um relacionamento adequado com a marca organizacional, objetiva-se a proposta de um sistema de CMC, em que os processos participativos transformem a criatividade e o conhecimento tácito dos RH num conhecimento utilizável, explícito e coletivo. Os entrevistados foram convidados a refletir sobre a existência de um sistema tecnológico *online* — uma CPM — que medeie as contribuições que os RH

podem, potencialmente, propor para a marca da UA. A maioria (10 em 14) considera a ideia interessante, ou muito interessante, tendo mesmo acrescentado as suas opiniões imediatas:

- que o uso do sistema deve ser combinado com uma forte motivação e construído sobre processos que ofereçam *feedback* explícito e imediato;
- que essa plataforma poderia promover a identificação com a marca;
- a plataforma permitiria ainda que fosse dada voz a sugestões que, de outra forma, muito provavelmente, nunca seriam conhecidas.

Alguns participantes referiram processos e procedimentos que, na sua perspetiva, devem ser contemplados neste recurso:

- distribuição de *templates*,
- atividades temáticas recompensadas,
- repositório de ideias associadas à marca,
- instruções para o correto uso da marca,
- sistema de votação de artefactos,
- fórum de discussão,
- apoio para a aplicação da marca em fundos complexos,
- monitorização da popularidade de artefactos propostos.

A maioria dos participantes comentou a pouca utilidade e importância dada ao manual de normas gráficas (MNG) da marca. O contacto com as normas gráficas (NG) da marca também é essencial para o CHM. Como os MNG — com a sua forma e estrutura atuais (paginados, lineares, unidireccionais) — recorrem a uma linguagem muito técnica e, por tal, quase nunca consultados por indivíduos não especializados, defende-se que são documentos a precisar de uma redefinição, potencialmente tornando-se dinâmicos, interativos, de carácter experiencial e acessíveis a todos os RH.

Perante esta ideia, a maioria dos entrevistados concordou com a abordagem, acrescentando alguns aspetos relevantes: o mais consensual é o de que esta transformação deve ser tornada evidente, com a adoção de uma linguagem menos especializada e mais próxima do utilizador comum. Alguns evidenciaram a expectativa de que seria necessário um sistema de suporte para este manual experiencial da marca, apto a justificar e a explicar as NG conferidas à marca pelo designer autor. Finalmente, referiram a necessidade de alguma flexibilidade no processo, de modo a que a experiência, associada ao manual de normas dinâmico, não limite nem restrinja o uso da marca.

Ainda sobre esta abordagem tecnológica, foi pedido aos participantes que especificassem procedimentos que entendessem poder sustentar o manual de normas redefinido, tendo sido sugeridas as seguintes ideias:

- Esclarecimento das margens de segurança da marca;
- Avaliação instantânea das contribuições dadas pelos RH;
- Emissão de avisos em situações de erro;
- Proposta de alternativas no caso de manipulação indevida dos elementos gráficos da marca;
- Ligações a galerias para aprovação dos artefactos manipulados;
- Possibilidade de inserção de variáveis e de necessidades gráficas, gerando o sistema várias instâncias possíveis, para que o utilizador possa seleccionar a que mais lhe convém;
- Estatísticas e histórico dos artefactos mais visualizados, ou com maior número de *downloads*;
- Possibilidade de *upload* de imagens que possam ser experimentadas e usadas como fundo;
- Advertências sobre a legibilidade e contraste da marca quando usada sobre fundos complexos.

As referências aos avisos de erro, à avaliação instantânea e às advertências de legibilidade e contraste permitem prever a necessidade de validação em tempo real, durante a experimentação da marca. Muitas destas propostas denotam uma visão da comunidade, mas deve ser referido que foram produzidas por uma maioria muito relativa, já que 43% dos participantes optou por não apresentar qualquer resposta, referindo não ter ideia de quais os processos ou procedimentos que poderiam ser associados a este tipo de ferramenta.

Avaliação e Validação de Artefactos

Ao questionar os participantes sobre o processo de avaliação dos artefactos que compõem as contribuições dadas pelos RH, a maioria, e consensualmente, refere uma ordem ascendente, hierarquizando o processo e implicando uma triagem sequencial, indo ao encontro do que se havia já preconizado na proposta de modelo:

1. Numa primeira fase, e em tempo real, o modo automático e instantâneo (algorítmico e por comparação), programado no sistema;
2. Seguem-se os próprios RH, utilizadores e participantes da CPM, através de ações como a votação, o número de *downloads*, a contagem das visualizações (sob critérios que são baseados no gosto pessoal);
3. Em terceiro lugar, as entidades competentes, tais como designers e profissionais de comunicação (avaliação técnica baseada em normalizações da marca e regras implícitas);
4. Finalmente, a reitoria e a administração (para a avaliação institucional, de acordo com a missão e a disponibilidade de fundos, caso seja necessário algum tipo de investimento).

Já sobre o processo de validação, mais de metade dos participantes considera que deve ser executado por especialistas como profissionais de design. Dos 14 participantes, apenas dois acreditam que os artefactos propostos por RH não especializados em design não podem/devem ser institucionalmente implementados nem usados, e apenas um indivíduo ressalva que o processo de implementação deve assegurar que os envolvidos conhecem os procedimentos legais aplicáveis à atribuição de direitos de autor.

Motivação

A construção de uma comunidade de utilizadores carece do suporte de um conjunto de motivações, já que se confirma que a questão do uso adequado da marca não representa uma preocupação para a maioria dos entrevistados (e, de acordo com sinais dados por estes, acredita-se que seja uma questão generalizada, no contexto da UA). Foi então importante compreender as motivações que podem levar os indivíduos a participar num projeto como aquele que se começa a corporizar. A proposta mais indicada foi a de criar um sistema de recompensa, que distinguisse:

- as melhores propostas dentro de um determinado tema,
- os RH que mais valorizassem a marca, e/ou
- os artefactos de marca propostos por RH que alcançassem a fase de validação e certificação oficial.

Os participantes fizeram questão de frisar que as recompensas não têm de corresponder a prémios financeiros, nem materiais: acreditam que a visibilidade dada aos indivíduos, através da criação de portefolios pessoais partilháveis, e a disponibilização de resultados analíticos, com base nas ações que forem executadas com os seus artefactos (votações, número de *downloads*, número de visualizações) serão, certamente, suficientes.

Outra motivação considerada forte foi a sensibilidade estética que alguns classificam como uma vocação natural para a linguagem visual. Todavia, os participantes consideram que este tipo de motivação apenas atingirá uma parte dos RH da UA, a menos que seja feito um esforço no sentido de lhes fornecer a literacia visual mínima.

A necessidade intrínseca e organizacional para usar e aplicar a marca, a relevância percebida da contribuição institucional, a identificação e comprometimento com a marca e com a organização, e a capacidade de criar artefactos pessoalmente significativos, também foram referidos como motivações, deixando claro que a identificação social, o sentido de pertença e a realização pessoal, representados na pirâmide de Maslow, têm, aqui, a sua importância, como fatores motivacionais.

9.3.2. DISCUSSÃO DOS DADOS ANALISADOS

Da análise dos dados recolhidos nestas entrevistas resulta a evidência de uma grande diversidade, quer de opiniões, quer, naturalmente, de posições perante o tema. No entanto, podem ser extraídas algumas generalizações, agrupando-as pelos mesmos tópicos que serviram de guia à análise e à categorização:

Consciência Organizacional dos RH

A falta de consciência da missão organizacional e a incerteza que os entrevistados demonstraram, quando lhes foi pedido que listassem os valores organizacionais da UA, pode ser considerada uma falha no que à posição organizacional dos RH concerne. Sem esse conhecimento básico organizacional, essencial para a aquisição do conhecimento de marca, dificilmente se pode aspirar a que os RH, em comunidade, construam o CHM — apesar de os fatores indutores (identificação, pertença, comprometimento e disponibilidade para a realização de esforços adicionais) serem evidentes. Este hiato pode dever-se a lacunas na estratégia de comunicação interna e a poucas oportunidades de participação; contudo, os participantes terão atribuído pouca importância tanto a um caso como a outro, já que não os mencionaram como métodos para garantir o sentimento de pertença ou o comprometimento para com a UA. Porém, a comunicação interna e a participação são de grande relevância nas atividades de *branding* interno (Punjaisri & Wilson, 2007; Ind, 2007), pelo que parece importante que estas duas questões devam ser melhor exploradas no contexto da UA.

Utilização da Marca Gráfica

Os participantes revelaram, também, pouca consciência no que refere ao uso da marca gráfica e alguma despreocupação relativamente ao conhecimento de marca que detêm, ou deviam deter, sem noção de que podem e devem intervir mais ativamente nos processos de construção da marca da Instituição. O facto de o uso da marca ser lugar-comum na comunidade UA (gerando-se assim uma diversidade de documentos, e sendo possível a produção de conteúdo variado e nem sempre homogéneo), indica a urgência de se potenciar internamente a literacia visual orientada à marca, competência que a esmagadora maioria dos RH da UA não possui suficientemente desenvolvida. Este processo não pode estar confinado à disponibilização do manual de normas da marca, pois ficou patente que, por um lado, não se encontra institucionalmente disponível e, até para aqueles que a este documento já tiveram acesso, a sua consulta não foi atenta, nem interessada, nem significativa.

A maioria dos participantes mostrou interesse em que se possibilite aos RH a participação na cocriação de artefactos de marca, nomeadamente tangíveis e materiais, o que coloca o envolvimento dos RH neste processo mais centrado nos níveis narrativo e discursivo da marca.

Processos de CMC

Uma vez que 43% dos entrevistados se excusa a responder sobre os procedimentos que consideraria pertinentes num manual de normas dinâmico, é de prever que os RH não saibam quais os conteúdos habituais num MNG e, portanto, não reconheçam a sua importância. Tal como referido por dois dos participantes, é necessária uma alternativa, através da qual os indivíduos possam ter contacto com os princípios visuais básicos aplicados à marca da UA, aprendendo-os de uma forma lúdica e numa abordagem menos técnica, para que, posteriormente, possam experimentar a marca e, em comunidade, partilhar as suas experiências. A distribuição de *templates* — curiosamente, a proposta mais comum entre os entrevistados — se unidirecional, coincide com um processo que não pode ser associado com a noção de construção de CHM, visto esta basear-se na participação dos RH, ou seja, numa manifestação multidirecional, em rede. Desta forma, todas as propostas foram consideradas válidas e tidas em conta para efeitos de criação do protótipo de baixa fidelidade, incluindo a distribuição de *templates*, nomeadamente se estes forem propostos e revistos pela comunidade de RH participantes. Assim, todas as propostas conseguidas no tópico “Processos de CMC” estão próximas da lógica participativa e de partilha da Web Social, que, no âmbito desta tese, se defende ser a abordagem mais adequada.

Avaliação e Validação de Artefactos

A proposta de um processo de avaliação e de triagem sequencial parece ser também uma ideia que se coaduna com aquilo que está previsto na CPM, componente tecnológica presente no modelo proposto. De facto, existindo um sistema que se deseja minimamente inteligente, para que o suporte aos RH seja eficiente e eficaz, é possível conceber uma primeira instância de avaliação automática, baseada em algoritmos. Do mesmo modo, tratando-se esta CPM de uma plataforma comunitária para a valorização da marca e construção do CHM, é de prever que a comunidade, composta por todos os participantes da CPM, possa, também ela, avaliar os contributos deixados pelos pares. Naturalmente, visto a maioria dos RH não possuir competências avançadas ao nível da linguagem visual e não estar preparada para efetuar a ligação entre esta competência e o sentido de estratégia da organização, é importante a intervenção de pessoal especializado em design e em comunicação, neste processo de avaliação. Finalmente, e fazendo justiça ao nº 2 do Artigo 6º dos Estatutos da UA (DR, 2009b), a Reitoria decide, em última instância, sobre a utilização oficial dos sinais identificativos da Universidade de Aveiro.

Motivação

Perante os resultados obtidos, é também evidente que a criatividade e a componente de entretenimento que a esta está associada não são ainda espontâneas nem contempladas, na maioria dos processos e procedimentos de trabalho da UA. Foram escassas as respostas que destacam a estimulação da criatividade. Acredita-se que, com instrução e envolvimento, os RH terão uma melhor noção das suas capacidades de participar e contribuir, podendo assim desenvolver um conhecimento mais amplo sobre a marca organizacional. Ulrich (1999) defende que as organizações devem

demonstrar e provar aos seus colaboradores que estes têm capacidades por explorar e devem, por isso, providenciar-lhes os recursos que propiciem formas de aumentar o seu nível de exigência. Aurand, Gorchels & Bishop (2005) apoiam a conceção e implementação de sistemas de compensação que motivem e recompensem os comportamentos que apoiam e valorizam a marca, sobretudo se estes forem espontâneos e decorrerem de uma predisposição que não espera qualquer tipo de recompensa.

9.4. REVISÃO DO MODELO

Os resultados das entrevistas exploratórias permitiram um primeiro momento de aferição do modelo proposto. Procedeu-se, pois, à desconstrução da Pirâmide do CHM: conforme referido na parte final do Capítulo 6, os RH participantes na valorização da marca através de um sistema tecnologicamente mediado, evoluem de uma situação de Lurker/Leitor, em que, num estágio inicial, se relacionam apenas com informação organizacional e laboral — e, portanto, se encontram muito focalizados nas suas tarefas — para uma situação de Colaboração/Moderação, em que o comprometimento e a cidadania pela marca se encontram consolidados e fazem parte consciente das suas experiências laborais. A progressão do conhecimento de marca dos RH ocorre, então, no sentido da experiência, (Figura 9.4).

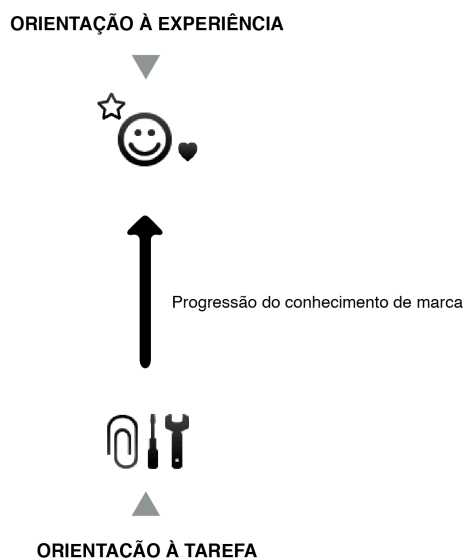


Figura 9.4 — Progressão do Conhecimento de Marca nos RH

Neste sentido, e ao nível do indivíduo, será de esperar que este desenvolva, para com a organização, oportunidades de alcançar experiências ‘ótimas’, associadas ao conhecimento e valorização da marca, experiências essas que deverão incluir os comportamentos de cidadania pela marca, o comprometimento, o sentimento de pertença e a identificação, e que se deverão basear na possibilidade de exploração das suas competências, nomeadamente visuais, criativas e tecnológicas. Estes recursos e condições, a desenvolver no indivíduo, dependem de e influenciam grandemente os recursos e condições que a organização conseguirá desenvolver e providenciar como suporte adequado à CPM.

Assim, ao nível organizacional, conta-se com o desenvolvimento, centrado nos RH, de estratégias de reconhecimento, de suporte à ludicidade no trabalho, de comunicação interna da marca e respetiva identidade, e de acesso às tecnologias de informação e comunicação. De igual modo, estes recursos e condições, a desenvolver na organização, dependerão daqueles que os RH conseguirem fazer evoluir individualmente e influenciarão a sua predisposição para o uso da CPM, o que sugere a existência de um processo cíclico, de uma forma de negociação *win-win* e de constantes adequações sinérgicas. Estes princípios do binómio Indivíduo / Organização constituem os ativos que definem o Conhecimento Holístico de Marca (Figura 9.5).

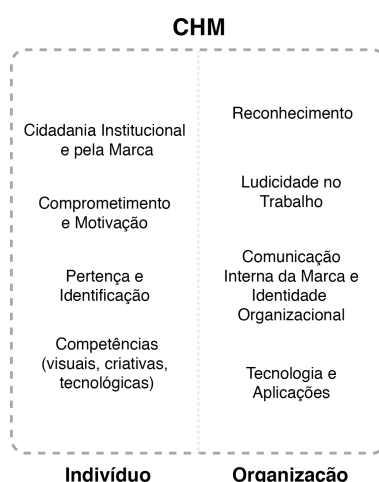


Figura 9.5 — Ativos que definem o CHM, no binómio Indivíduo / Organização

Por outras palavras, os domínios de atividade da CPM e os seus processos participativos implícitos têm influência sobre as dimensões Afetiva e Cognitiva (do indivíduo e do coletivo), as quais, por sua vez, dominam e determinam os domínios de atividade da CPM (Figura 9.6). O principais resultados desta participação, contínua e desprovida de prazos, serão o CHM e a consequente Valorização Partilhada da Marca.

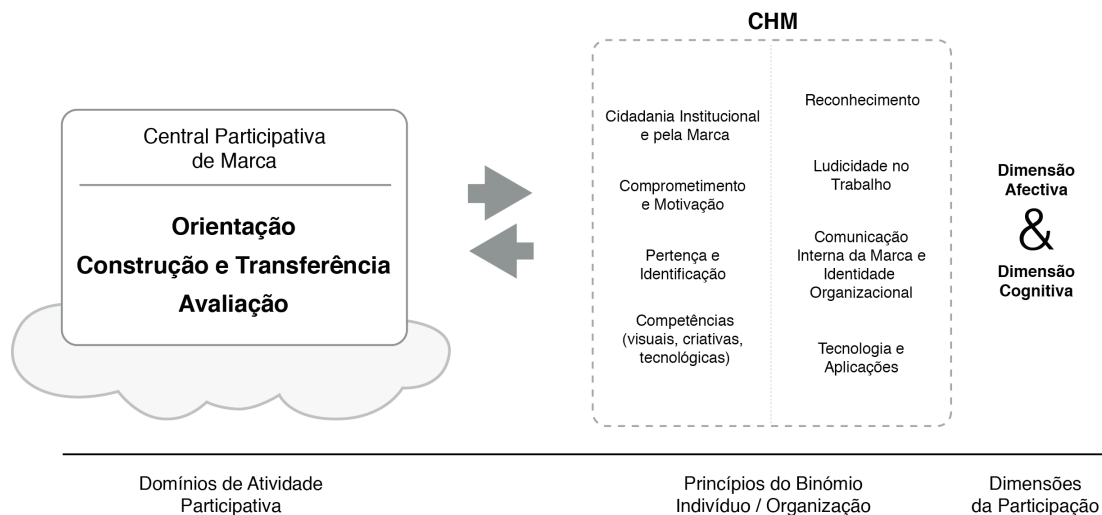


Figura 9.6 — Redefinição do Modelo de CMC para a Valorização da Marca

9.5. PROTÓTIPO DE UMA CENTRAL PARTICIPATIVA DE MARCA

Tendencialmente, a CPM consistirá numa ferramenta suportada em procedimentos de *software*, permitindo a todos os RH:

- a experimentação de atributos funcionais e aplicações da marca, de forma interativa, sendo áudio e visualmente informados pelo sistema, quando os resultados das suas experiências são, de acordo com o definido na estratégia da marca organizacional e no manual de normas gráficas, tidos como inaceitáveis. Nestes casos, o utilizador receberá sugestões e indicações que deverão informá-lo sobre as restrições associadas ao design da marca, conduzindo-o a contributos satisfatórios e/ou criativos;
- a criação, intra ou extra CPM, de ideias relacionadas com a marca (artefactos, associações, significados) as quais podem ser categorizadas, armazenadas e publicadas, potenciando assim a partilha do conhecimento de marca existente;
- a participação no processo de avaliação dessas ideias, recorrendo a paradigmas de interação comuns à Web Social (atribuição de cotação, *like/dislike*, classificação na lista de Favoritos, inserção de comentários, etc.).

De uma forma geral, a literatura reconhece apenas dois níveis de fidelidade na prototipagem de aplicações informáticas e *websites*: os protótipos de baixa fidelidade e os protótipos de alta fidelidade (Shneiderman, 1998; Stone, Jarrett, Woodroffe & Minocha, 2005; Sharp, Rogers & Preece, 2007).

Os protótipos de alta fidelidade — simulações muito aproximadas do produto ou solução final, de design refinado e com grande parte das funcionalidades implementadas — são considerados muito mais eficazes para a recolha de dados sobre desempenho humano (tal como o tempo para completar uma tarefa) e na demonstração de soluções a clientes. Já os protótipos de baixa fidelidade — esboços sem grande detalhe e sem preocupações com a linguagem visual, altamente esquemáticos e sem funcionalidades implementadas — são, de acordo com diversos autores, mais úteis para a visualização antecipada de soluções alternativas de design, servindo de prova de conceito, permitindo a promoção de processos de inovação e de melhoria (Virzi, Karis & Sokolov, 1996; Nielsen, 2003; Bailey, 2005) sendo, consequentemente, de grande utilidade na fase de recolha de requisitos funcionais e técnicos (Stone *et al.*, 2005). Jakob Nielsen (2003) acrescenta que os protótipos de baixa fidelidade são tão eficazes como os protótipos de alta fidelidade na deteção de vários tipos de problemas relacionados com usabilidade, acrescentando que têm a vantagem adicional de poderem ser criados de forma rápida e mais simples, minimizando custos e conhecimentos avançados. De facto,

A low-fidelity prototype is one that does not look very much like the final product (Sharp, Rogers & Preece, 2007: 531).

Contudo, Engelberg & Seffah (2002) defendem que as distinções entre estas duas categorias de prototipagem são dúbias e que, em alguns casos, a própria construção em baixa fidelidade pode resultar em protótipos cujos níveis de fidelidade variam muito, estando a ser distinguidos dos protótipos de alta fidelidade apenas por não conterem linhas de código que permitam respostas dinâmicas. Por esse motivo, propõem formalmente o conceito de *prototipagem de média fidelidade*, categoria que recorre a aplicações tanto de *publishing*⁴⁰ e de imagem, como de apresentação rápida de maquetes, distinguindo-se assim dos protótipos de baixa fidelidade em papel, os quais, tipicamente, recorrem a registos manuais, e encontrando, desta forma, correspondência com os *protótipos de alta fidelidade em papel*, referidos por Nielsen (2003).

Engelberg & Seffah caracterizam o protótipo de média fidelidade como de aparência visual bastante pormenorizada e completa, providenciando todas as opções de navegação, mas com funcionalidades de interação apenas simuladas (2002). Os autores evidenciam ainda as vantagens desta categoria:

- Permite adiantar o design e as possibilidades de avaliação da maioria dos aspetos de interação — incluindo navegabilidade, funcionalidades, conteúdos, composição e terminologia;

⁴⁰ Aplicações de *publishing* são todas aquelas que permitem a criação de documentos recorrendo a técnicas de composição da página, em computador. Alguns exemplos deste tipo de *software* são: Adobe InDesign, QuarkXpress, Microsoft Publisher, Pages, entre outros.

- Acarreta custos muito mais baixos e muito menos tempo de execução, sendo-lhe facilmente atribuída a expressão RAD (Rapid Application Development), se comparada com a categoria de prototipagem de alta fidelidade, que tende a não ser tão ‘rápida’;
- O grau de pormenor é suficiente para a realização de testes de usabilidade, antes de se iniciar qualquer programação;
- Serve de referência para o trabalho de especificação funcional, dirigido a designers e a programadores, recorrendo à simulação de hiperligações básicas;
- Permite apresentar, a clientes ou utilizadores finais, a maioria dos conceitos e das funcionalidades, bem como a linguagem a adotar, recorrendo a uma comunicação visual tendencialmente avançada.

O método de prototipagem a usar não recorrerá a quaisquer hiperligações e, por tal, trata-se, objetivamente, de um *protótipo não-funcional*; contudo, fará uso de uma cuidadosa e pormenorizada interface, de linguagem visual avançada, prevendo a maioria das funcionalidades de referência neste sistema, aproximando-se assim da noção de *média fidelidade*, defendida por Engelberg & Seffah. A ser usado em contexto de grupo focal, um protótipo não-funcional, mas muito visual e concreto, permitirá aos participantes articularem mais facilmente aquilo que esperam encontrar num sistema como uma CPM.

Justifica-se este tipo de protótipo, visto a CPM se encontrar numa fase inicial de design conceptual. O contacto dos participantes dos grupos focais com o protótipo ocorrerá por meio de um *walkthrough* demonstrativo, recorrendo a cenários ou a situações recorrentes com os quais os intervenientes se identifiquem. Será feita a apresentação de uma sequência de imagens representativas da CPM, acompanhadas de uma descrição das principais funcionalidades, exemplificando situações de uso ou representando determinadas tarefas, providenciando pistas de interação, tais como *rollovers*, ou marcadores de recursos que se encontrem sob seleção (Barfield, 2004) — evitando assim representações meramente conceptuais, por vezes abstratas e, por tal, mais difíceis de partilhar (Stone *et al.*, 2005). Os diversos ecrãs da CPM, prototipados e apresentados nos grupos focais, encontram-se em apêndice (Apêndices 5 a 24).

9.5.1. INTERFACE GRÁFICA E ESTILOS DE INTERAÇÃO

Porque o objetivo do protótipo, a ser apresentado em contexto de grupos focais, será o de comunicar o conceito e apresentar sumariamente as principais funcionalidades de uma CPM, não será necessário modelar todas as páginas que, potencialmente, irão constituir um sistema desta natureza.

No que se refere à interface gráfica, optou-se por adotar a Recordação por Semelhança, proposta por Carnap (*vide* 6.6. Análise Crítica, pág. 169). Assim se justifica o facto de o protótipo ter adotado uma interface em tudo idêntica à do *website* da Universidade de Aveiro, recorrendo, sempre que possível, às mesmas estrutura e metáforas visuais (Figuras 9.7 e 9.8).

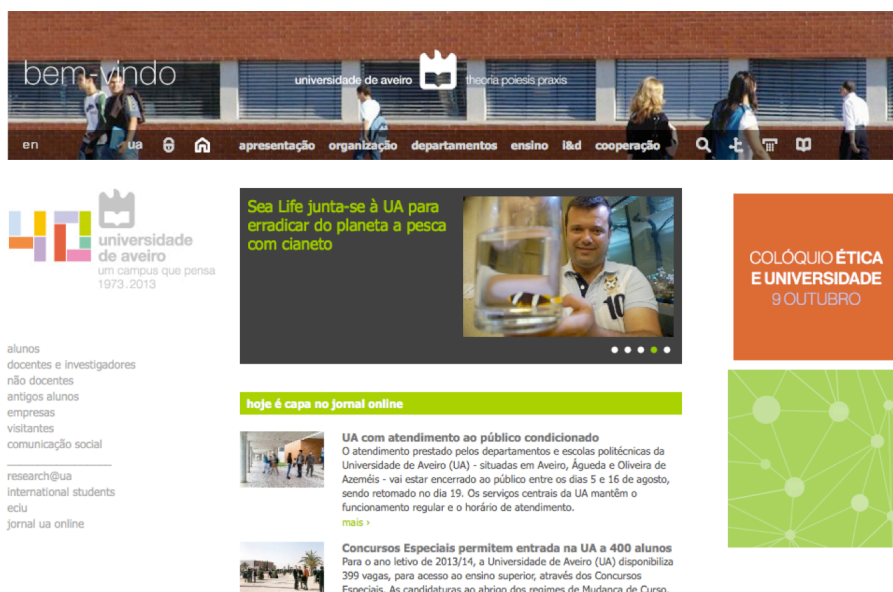


Figura 9.7 — Homepage do portal da UA⁴¹

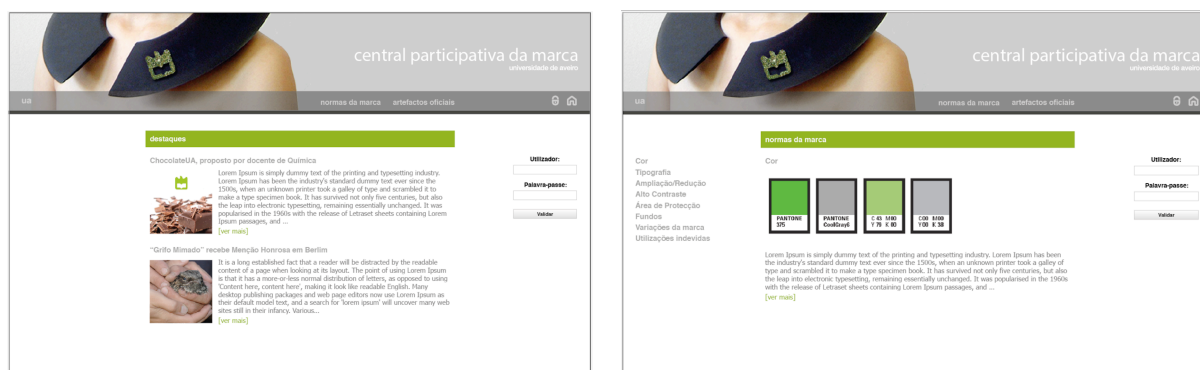


Figura 9.8 — À esquerda, página de entrada na CPM; à direita, página das normas gráficas da marca da UA, na CPM (Apêndices 5 e 6)

Para o design das interfaces do protótipo foram ainda adotados cinco dos ‘Sete Princípios de Design de Interfaces’, propostos por Donald Norman (2002), heurística frequentemente usada na avaliação de usabilidade:

- Recorrer ao conhecimento próprio e ao externo — as tarefas são mais facilmente aprendidas quando a informação necessária para as completar é apresentada de forma a poder ser naturalmente interpretada, o que implica a partilha de modelos mentais e de códigos comuns.
- Simplificar a estrutura da tarefa — as tarefas devem ser de natureza simples, para que se minimize o esforço de planeamento, de memorização e o número de ações necessárias à resolução do problema envolvido.

⁴¹ Em www.ua.pt, a 5 de agosto de 2013

- Garantir visibilidade e *affordance* — a interface deve permitir que o utilizador perceba, de forma inequívoca, qual o estado do que lhe é apresentado, quais as alternativas de ação, e a percepção de quais os efeitos alcançados depois de executada a ação. O *feedback* contínuo e significativo é fundamental.
- Recorrer a mapeamentos naturais — a interface deve permitir ao utilizador perceber, claramente, as relações entre as partes do sistema, entre o sistema e outros artefactos, e entre o sistema e o próprio utilizador, recorrendo à representação de funcionalidades, tendo em consideração analogias físicas e normas culturais.
- Explorar os constrangimentos, naturais e artificiais — considerar a implementação de limites ao nível das ações, para que apenas uma ação seja possível ou lógica.

Os dois últimos princípios de Norman ('Projetar para o erro', e 'Padronizar, quando o restante falhar') não foram contemplados, visto tratar-se de uma prototipagem não-funcional, em que uma grande parte das ações não se encontra ainda delineada ou prevista.

Relativamente aos estilos de interação, salientam-se dois dos que são apontados por Sharp, Rogers & Preece (2007): a Instrução e a Manipulação Direta.

A Instrução ocorre quando os utilizadores providenciam indicações ao sistema, tal como a seleção de opções a partir de menus, o premir de teclas, ou a pesquisa por palavras-chave, tendo como principal vantagem o facto de a interação ser rápida e eficiente, especialmente no caso de ações repetitivas. Este tipo de interação será transversal a toda a CPM, tanto nos menus replicados a partir da interface do portal da UA, como ainda em todo o sistema de pesquisa que gerirá comandos e relações com a base de dados que suportará a CPM.

Ben Shneiderman (1983, 1998) é referência incontornável no que concerne à Manipulação Direta (MD), estilo de interação que encontra fundamento na Recordação por Semelhança, e que se considera o mais importante no âmbito da CPM. O autor define a MD como uma representação visual do mundo em ação, permitindo aos utilizadores simplificar a realização de determinadas tarefas e observar resultados de forma imediata. Stone *et al.* (2005) afirmam que as entradas de comando através do teclado e a seleção de comandos através de menus são substituídas, na MD, pela manipulação de objetos e/ou ações que se encontram visíveis e disponíveis na interface.

Baseada no modelo Objects-Actions Interface (OAI) e associada ao modelo WYSIWYG (What You See Is What You Get) (Stone *et al.*, 2005), a MD torna as interfaces gráficas mais estimulantes, mais fáceis, mais adequadas/poderosas, gerando menor ansiedade e menor fadiga, conduzindo a maior controlo, produtividade e satisfação (Shneiderman, 1998).

Assim, na CPM, a MD será o estilo de interação que permite aos utilizadores reconhecer metáforas visuais de significado familiar (pela Recordação por Semelhança), recorrer a ações físicas (como o clique e movimento de arrasto), em vez de memorizar sintaxes complexas, e operacionalizar comandos incrementáveis e reversíveis, de forma rápida e com efeitos imediatamente visíveis, no objeto de interesse (*idem*).

9.5.2. ESTRUTURA DA APLICAÇÃO E PRINCIPAIS NARRATIVAS

A proposta da CPM encontra-se sustentada nos modelos de participação afetivos e cognitivos descritos no Capítulo 5 — os modelos afetivos, porque promovem as relações interpessoais e a sociabilidade, e os modelos cognitivos, porque estimulam a partilha de conhecimento e os fluxos de informação. A estrutura da CPM assenta (e distribui-se), principalmente, em três grandes áreas, de acesso restrito, apenas permitidas aos RH da organização: o **Ateliê**, a **Comunidade** e o **Painel Geral** (Figura 9.9). O protótipo foi unicamente preparado para o contexto de um utilizador ordinário, não contemplando, portanto, as funções de moderador/líder da plataforma (Preece, 2000a; Preece & Schneiderman, 2009), nem de especialista, que assumiria a validação dos artefactos partilhados.

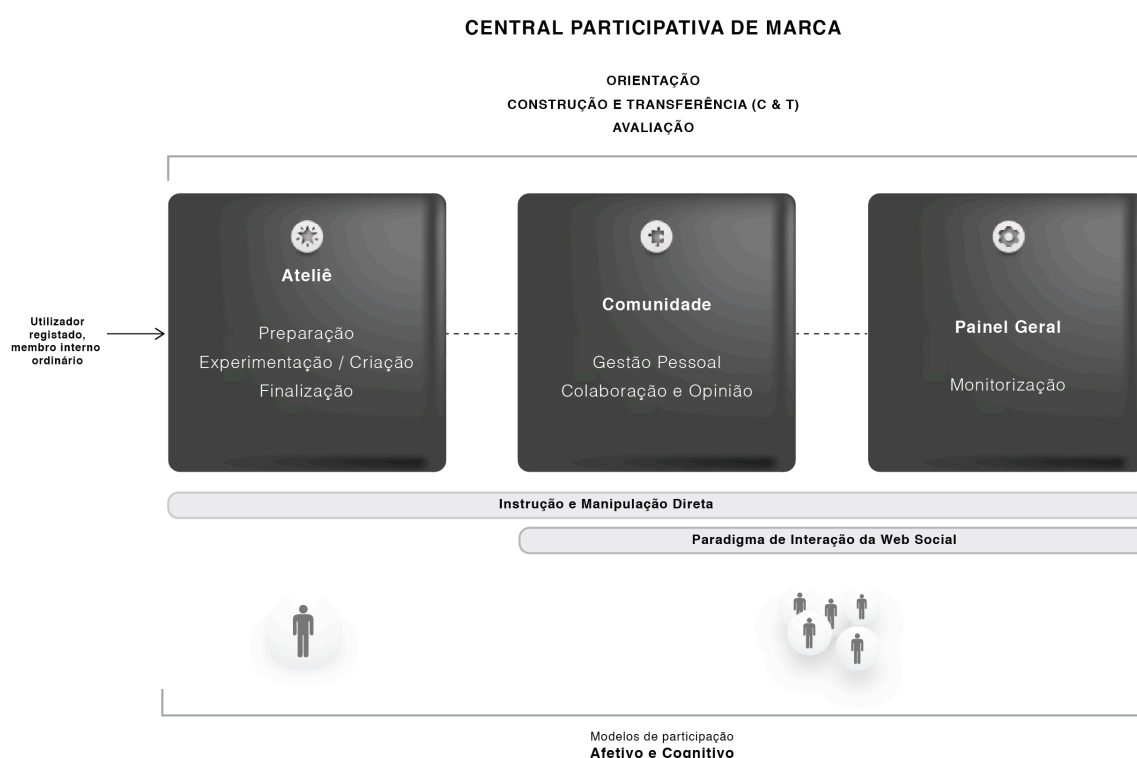


Figura 9.9 — Estrutura genérica da CPM

Contudo, o acesso à CPM ocorrerá através de uma interface, inicial e pública (em contexto interno da organização), na qual são feitos os destaques relacionados com as ideias e contributos dos RH, que vão sendo implementados, ou que são alvo de reconhecimento organizacional. Também nesta área, pública e acessível a todos, deverá estar disponível a explicitação daquilo que são as normas da marca, com todos os tópicos que compõem o MNG da marca organizacional. Cada tópico deverá ser descrito em página própria, com os conteúdos relativos ao mesmo e com hiperligações que permitam aprofundar a informação nele contida. Poderá dar-se como exemplo o tópico das cores institucionais: tipicamente, estas são descritas recorrendo a diversos sistemas e normalizações de cor (CMYK, RGB, Pantone®, etc.). Contudo, a maioria dos utilizadores, não especializados em domínios em que esta

temática seja trabalhada ou regular, não será capaz de interpretar a tecnicidade subjacente a esta informação; ainda assim, pode dar-se o caso de alguns, mais curiosos, procurarem perceber a que se refere, por exemplo, a denominação 'Pantone'. Desta forma, considera-se que seria importante disponibilizar, em cada um destes tópicos que descrevem as normas gráficas da marca, uma secção composta por uma estrutura de tipo FAQ (*Frequently Asked Questions*), com uma descrição sumária e simplificada sobre o assunto a explorar, e com possibilidade de alargar o conhecimento sobre o mesmo através de recursos adicionais, disponíveis na Web.

9.5.2.1. Ateliê

A área Ateliê tem como principal objetivo a orientação dos indivíduos, providenciando-lhes oportunidades para a experimentação de atributos tangíveis e visuais da marca, e de se aproximarem daquilo que são as normas gráficas da mesma, recorrendo a um contexto de simulação e de ludicidade. Neste protótipo, a área Ateliê é, provavelmente, o melhor exemplo de MD, podendo o utilizador clicar, arrastar, importar, recorrendo a linguagens e formas de interação muito próximas daquilo a que está acostumado, enquanto utilizador das TIC (Figura 9.10).

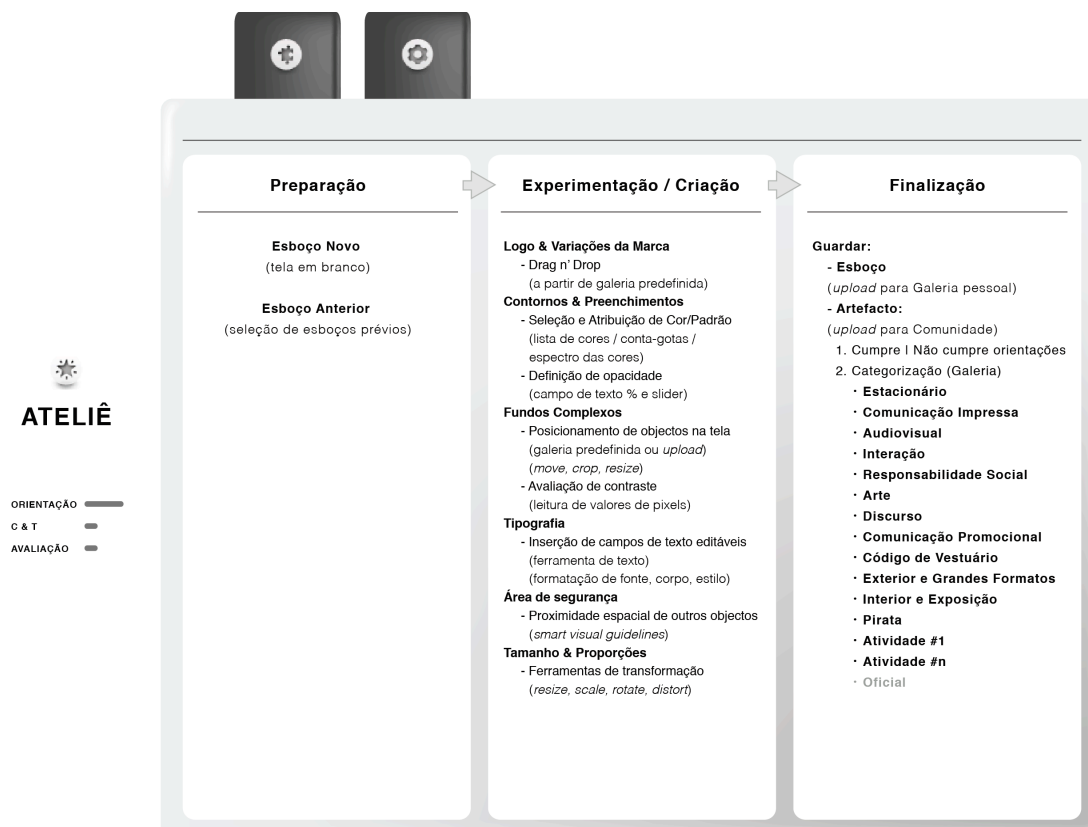


Figura 9.10 — Narrativa da área Ateliê

Dentro do Ateliê só se trabalha com esboços; o utilizador pode experimentar e explorar livremente a marca gráfica. Isto significa que pode manipular os seus recursos visuais e, por tentativa e erro —

técnica importante no processo de aprendizagem — conhecer as normas que lhe são inerentes e que a regem. Nesta área, a narrativa distribui-se por três momentos sequenciais:

1. **Preparação** — o utilizador define de que forma pretende utilizar o Ateliê (Figura 9.11): se pela seleção de um esboço já existente, resultado de explorações anteriores e guardado na sua galeria de esboços, se gerando um esboço novo, sendo assim conduzido para uma interface idêntica à de um editor de imagem, com uma tela em branco.



Figura 9.11 — Os dois caminhos do momento Preparação: seleção de um esboço existente ou criação de um esboço novo, em tela vazia (Apêndices 8 e 9)

2. **Experimentação / Criação** — uma vez na interface de edição de imagem, quer a partir de um esboço prévio, quer para criação de um esboço novo, além da tela em branco, o utilizador dispõe das variações gráficas da marca (previstas no manual de normas), de um painel de conformidade com as normas da marca — que se torna ativo sempre que uma das variações da marca for arrastada para a tela — e ainda da possibilidade de importar uma imagem (para utilização no fundo, por exemplo). O sistema acompanha e ajuda no processo de experimentação da marca, permitindo o uso de ferramentas e técnicas comuns nos mais populares editores de imagem (rasterizada e vetorial⁴²), gerindo os constrangimentos associados à marca, executando cálculos, com base em parâmetros dependentes das normas, emitindo alertas, e apresentando ao utilizador, simultaneamente, a visualização de usos corretos e a ramificação de decisões a tomar — corrigir conforme as sugestões apresentadas, ou ignorar e prosseguir com a experiência (Figura 9.12). Assim, serão fornecidas orientações, sempre que as normas da marca forem, de alguma forma, desvirtuadas. Contudo, o utilizador é livre de as seguir e implementar, ou não. Assume-se que o utilizador pode continuar a experimentar a marca, mas já ciente de que a sua experiência não se encontra em conformidade.
3. **Finalização** — O utilizador pode ainda guardar o trabalho como Esboço (se não o quiser partilhar ou se quiser voltar a explorá-lo noutro momento), ou como Artefacto, para que seja publicado na área Comunidade. No entanto, esta publicação carece da indicação, por parte do utilizador, i) de que o seu artefacto cumpre ou não cumpre as normas, ii) de qual a galeria em que o artefacto deverá ser categorizado (existem categorias predefinidas às quais cada artefacto a publicar deverá ser necessariamente associado) e,

⁴² Imagem rasterizada é aquela que é descrita através de pixels coloridos e que, por tal, é dependente da resolução (que se define pela quantidade e pela dimensão dos pixels que formam a imagem); imagem vetorial é toda aquela que se baseia em coordenadas e vetores matemáticos e que é gerada a partir de descrições geométricas de formas.

eventualmente, iii) da indicação de coautores envolvidos no processo de construção do artefacto em questão.

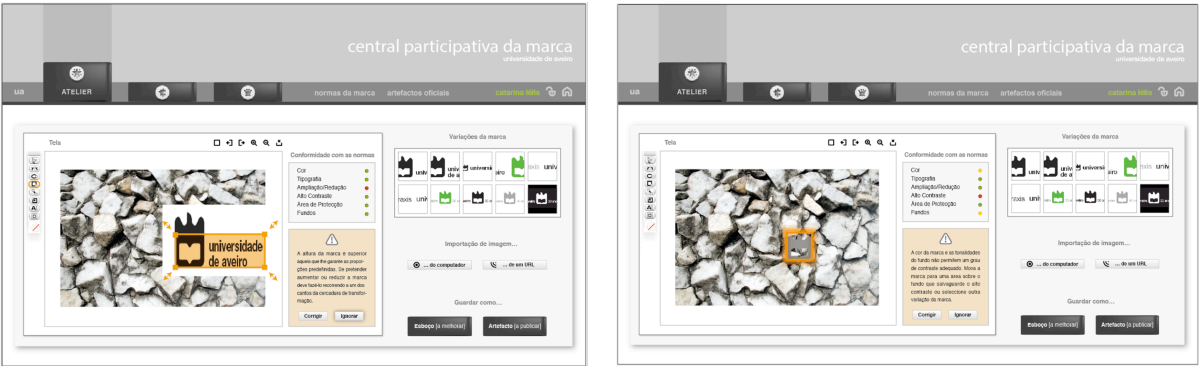


Figura 9.12 — Exemplos de experimentação da marca na área Ateliê e emissão de alertas por não conformidade com as normas gráficas (Apêndices 13 e 16)

9.5.2.2. Comunidade

A área **Comunidade** pode definir-se como uma pequena rede social integrada no sistema da CPM. Esta área subdivide-se em duas secções que coexistem, sem implicar qualquer sequencialidade (Figura 9.13):

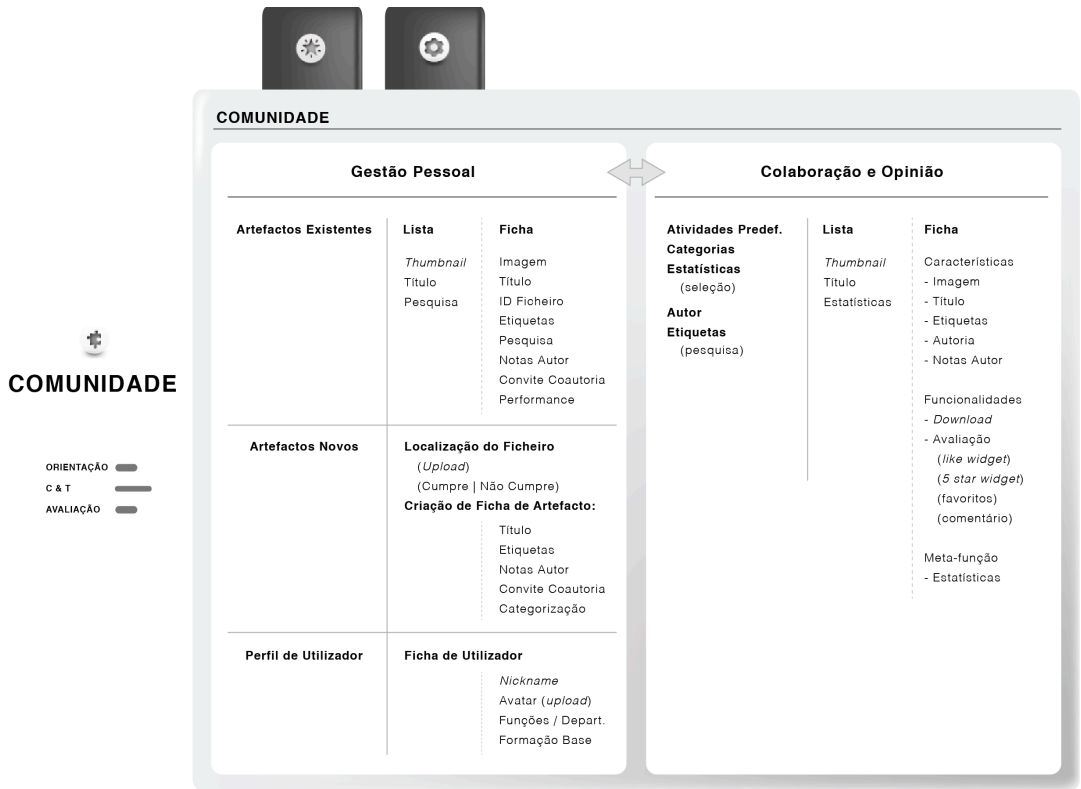


Figura 9.13 — Narrativa da área Comunidade

- **Gestão Pessoal** — O utilizador tem acesso aos seus artefactos partilhados, tem a possibilidade de partilhar um novo artefacto — necessariamente orientado à marca — gerado noutro contexto que não o do Ateliê da CPM (como o caso de um ficheiro de texto, ou de um ficheiro de imagem com origem, por exemplo, em Photoshop™); também aqui o utilizador deverá seleccionar a categoria em que pretende incluir o seu artefacto, indicar se este se encontra em conformidade com as normas e, opcionalmente, convidar um colega para partilha de coautoria. O utilizador pode, ainda, definir e parametrizar o seu perfil (Figura 9.14).

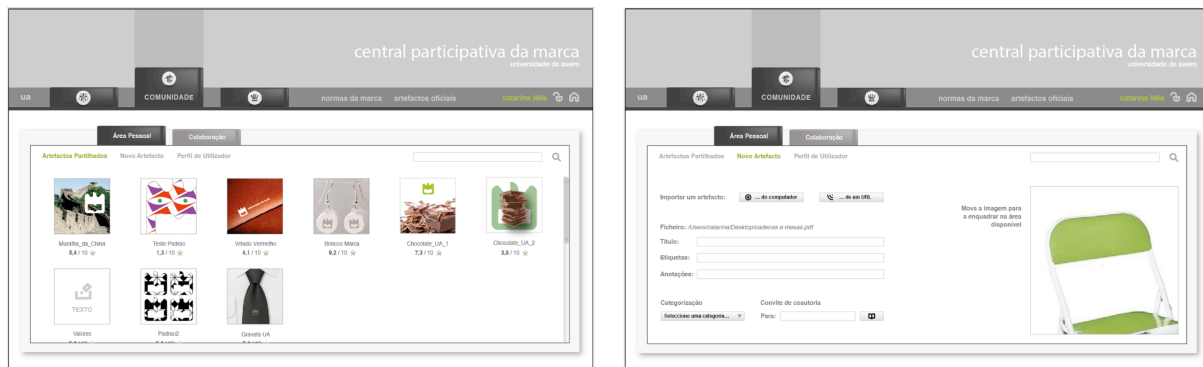


Figura 9.14 — Gestão Pessoal na Comunidade: à esquerda, a galeria com os artefactos publicados pelo utilizador; à direita, a importação de um novo artefacto (Apêndices 17 e 18)

- **Colaboração e Opinião** — Nesta secção, os utilizadores têm acesso a todos os artefactos que são publicados na comunidade, pela comunidade. É possível filtrá-los, recorrendo às categorias que dão nome às galerias de artefactos, ou às atividades pontuais, lançadas pela própria organização, para promoção da participação dos indivíduos. Nestas circunstâncias, e atendendo às características já descritas, a CPM será ainda, cumulativamente, o repositório institucional de todos os artefactos de marca – de maior ou menor tangibilidade, tanto oficiais como oficiosos. É de salientar que, neste protótipo, uma das categorias predefinidas se intitula ‘Pirata’: destina-se a reunir todos os artefactos que, deliberadamente, não seguem as normas. Dependendo da organização e da cultura que a caracteriza, pode haver interesse em guardar e recuperar este tipo de registos, que podem, em determinadas situações ou momentos, vir a ser grandes ideias — a lógica pós-modernista, que suporta todo este modelo, coadjuva a perspectiva de que as normas atuais não são necessariamente as normas de amanhã. Os utilizadores podem ainda participar no processo de avaliação dos artefactos partilhados, recorrendo a linguagens comuns como os Like/Dislike, Favoritos, FiveStar, etc., contribuindo também, desta forma, para a valorização da marca (Figura 9.15).

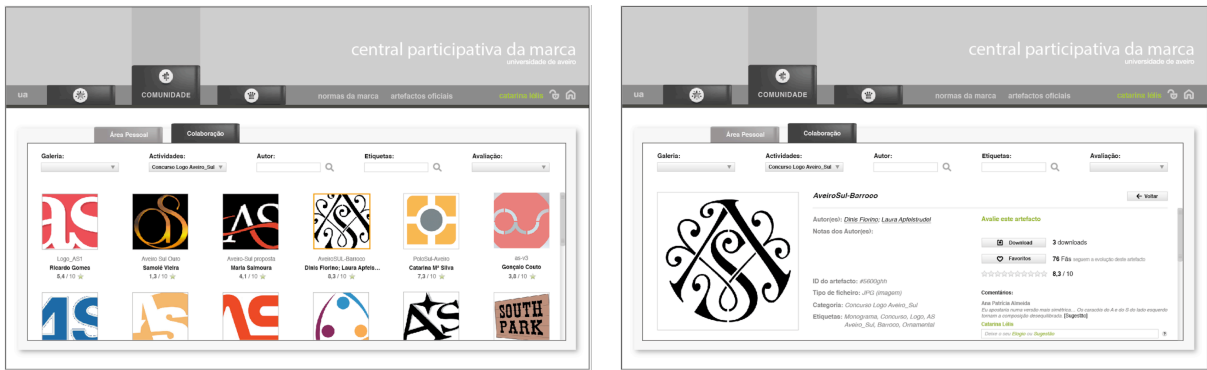


Figura 9.15 — Colaboração e Opinião na Comunidade: à esquerda, a galeria com os artefactos publicados pelos vários utilizadores dando resposta a uma atividade específica; à direita, a ficha de um desses artefactos (Apêndices 20 e 21)

9.5.2.3. Painel Geral

A área intitulada **Painel Geral** permite ao utilizador a monitorização, tanto da sua atuação, como da dos outros utilizadores, na CPM (Figuras 9.16 e 9.17).

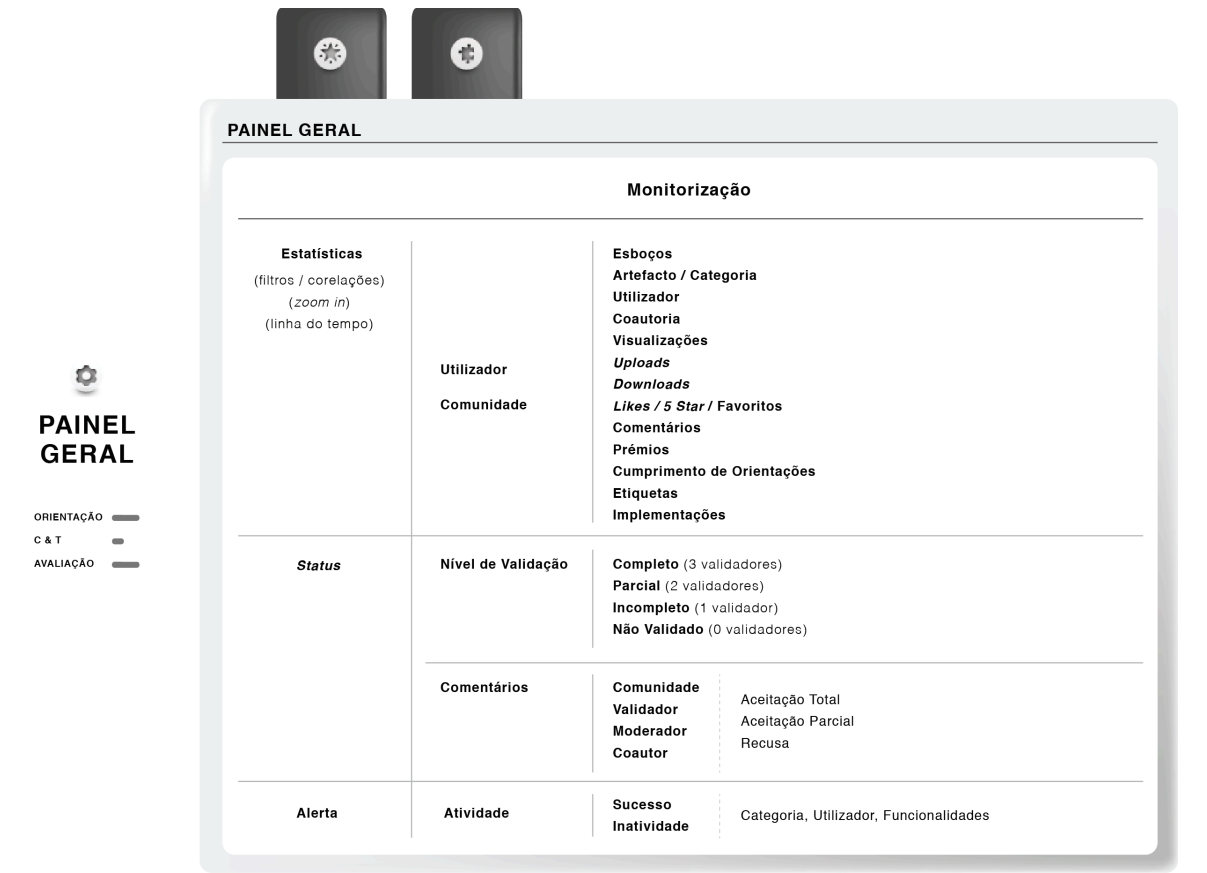


Figura 9.16 — Narrativa da área Painel Geral

Determinando um intervalo temporal, é possível ao utilizador visualizar o número de visitas, o tráfego, o tipo de participação, os autores, as categorias mais recorrentes, estabelecer correlações e monitorizar o estado de validação dos seus artefactos, tanto no que refere ao nível de aceitação de comentários, como no que diz respeito à figura do validador especializado. A opinião deste é essencial neste processo de validação porque, em essência, vem verificar a validação feita pela comunidade, atentando às normas, à técnica, à estratégia de comunicação vigente e ao potencial de interesse para estratégias de futuro.

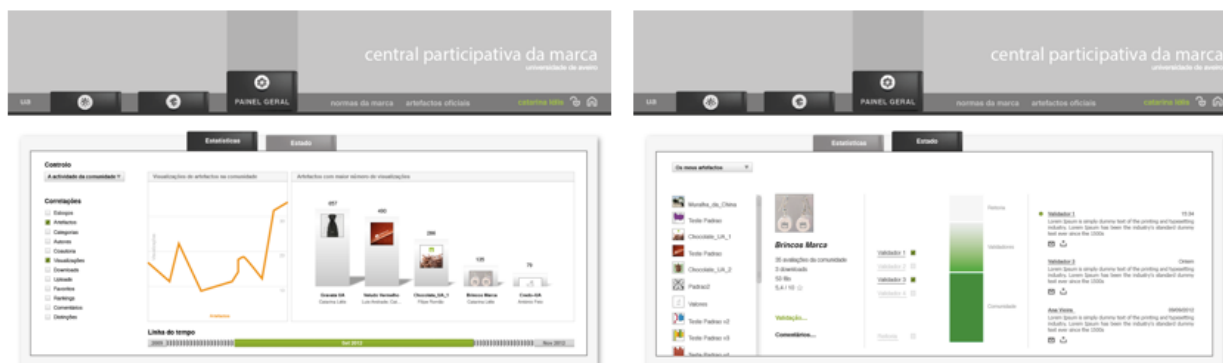


Figura 9.17 — Painel Geral: à esquerda, resultados no separador Estatísticas; à direita, monitorização do estado de validação de um dos artefactos publicados pelo utilizador (Apêndices 23 e 24)

As áreas Comunidade e Painel Geral são ainda exemplo do paradigma de interação da Web Social; nelas os indivíduos podem participar, não necessariamente com contributos visuais, mas com qualquer artefacto relacionado com a marca, bastando-lhes inserir um comentário, pontuar artefactos recorrendo a diversos *widgets* de avaliação, visualizar estados e progressos com base em dados quantitativos, etc.. É então, nestas duas áreas da CPM que os 4Cs propostos por Cook (2008) (*vide* 6.4.3. Tecnologias e Serviços Funcionais, pág. 161) mais farão sentido, sendo que, dos serviços funcionais que lhes estão associados, aqueles que se considera mais pertinentes são os de:

- Instant Messaging (Comunicação, Ligação);
- Votação / *Rating* (Cooperação);
- Etiquetagem (Cooperação);
- Partilha de Media (Cooperação);
- Ferramentas de trabalho de edição colaborativa (Colaboração);
- Fórum (Colaboração);
- Sindicância e Notificação (Ligação).

9.6. GRUPOS FOCAIS

Um grupo focal (GF) define-se como um pequeno grupo de discussão, centrado em assuntos relevantes para um determinado tópico (Krueger, 1994). Após uma análise das diversas definições dadas a GF na literatura, Neto, Moreira & Sucena (2002: 5) definem-no como “uma técnica de Pesquisa na qual o Pesquisador reúne, num mesmo local e durante um certo período, uma determinada quantidade de pessoas que fazem parte do público-alvo de suas investigações, tendo como objetivo coletar, a partir do diálogo e do debate com e entre eles, informações acerca de um tema específico”.

Esta técnica ocupa uma posição intermédia entre a observação participante e a entrevista semiestruturada (Morgan, 1997): o GF é coordenado por um moderador (que pode ou não ser o próprio investigador), o qual tem como função conduzir o grupo e manter o foco da discussão no tópico da pesquisa, estimulando as respostas e potenciando a reunião de informações e comportamentos, tanto verbais como não verbais, os quais poderão ser anotados e utilizados na análise dos dados (*idem*). Pelo recurso a grupos focais (GFs), o investigador procura obter a percepção, experiência e atitude dos participantes relativamente a um tema específico (Morgan, 1997; Krueger & Casey, 2010).

As situações consideradas propícias para a aplicação desta técnica são, precisamente, aquelas nas quais os objetivos da investigação implicam o levantamento de conceções dos indivíduos que representam a audiência (Neto *et al.*, 2002), ou seja, quando se procura ampliar e aprofundar a compreensão a respeito de um projeto, programa de intervenção ou serviço, ou quando se espera obter recomendações e sugestões das partes interessadas (Morgan, 1997; I-TECH, 2008). Deste modo, o GF é usado, nesta investigação, como uma fonte complementar de dados, tendo em conta a sua capacidade de obter informação, que provém diretamente dos RH da UA.

A principal meta é, então, a recolha de dados e informações através de debate, sem procurar convergência de opiniões, de modo a complementar, esclarecer ou validar a informação recolhida nas entrevistas exploratórias, já documentadas. Os principais objetivos que nortearam a realização dos grupos focais foram:

- Aferir a percepção de identificação, de pertença, de comprometimento e de conhecimento de marca detida pelos RH da UA;
- Averiguar a predisposição/motivação para participar em atividades de valorização da marca da UA;
- Apresentar a componente técnica do modelo de CMC para a valorização da marca sob a forma de protótipo de uma CPM no contexto institucional da UA, e levantar comentários e/ou sugestões sobre a mesma.

9.6.1. DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Os participantes nos GFs tinham de, obrigatoriamente, integrar a população-alvo estudada e que é parte estruturante do estudo de caso. Assim, os critérios a que se recorreu para a seleção dos participantes dos GFs baseiam-se na maioria das dimensões que definem o conceito 'Recursos Humanos' e que se encontram descritas no Apêndice 2: 'Carreira', dividindo-se os RH em Docentes e Não-Docentes; 'Cronologia', que inclui a Idade dos RH participantes e o Tempo de Serviço; 'Género', para definição de participantes do sexo feminino e masculino; 'Contexto de Trabalho', associado à dimensão 'Carreira'. Considerou-se que a dimensão 'Competências/Habilitações' seria pouco relevante enquanto critério para a seleção dos participantes no contexto deste caso de estudo, sendo, contudo, uma dimensão importante na construção dos tópicos de discussão e na fase de análise dos dados.

Segundo Morgan (1997), o número de participantes por GF anda, em média, entre os cinco e os doze, sendo a realização de três a cinco grupos, geralmente, considerada a adequada para atingir resultados com informação suficiente para análise. O mesmo autor defende a importância de alguma homogeneidade na constituição dos grupos (condição que se relaciona, por exemplo, com o estatuto detido na organização, o nível sócio-económico, a idade e o próprio conhecimento que os indivíduos detêm uns sobre os outros), visto que, geralmente, os participantes se sentem mais confortáveis para expor as suas ideias e opiniões quando se encontram entre pares.

Desta forma, como:

- os critérios utilizados na seleção dos participantes de cada grupo devem estar vinculados aos objetivos e aos resultados que se espera alcançar (Neto *et al.*, 2002),
- se entende ser relevante a criação de um ambiente descontraído em cada grupo (no qual as eventuais relações de hierarquia sejam, o mais possível, neutralizadas) e visto os docentes da UA serem em número de 945, e os funcionários não-docentes 646⁴³, numa proporção de três para dois,

foram constituídos cinco grupos: três grupos compostos por docentes e dois grupos compostos por não-docentes.

Os três grupos de docentes eram, propositadamente, diferentes entre si: num foram reunidos docentes considerados 'senior', que se encontrassem no topo da carreira, com um mínimo de 20 anos de serviço na UA e com mais de 50 anos de idade (o grupo 'Associados e Catedráticos'); noutro reuniram-se docentes que se encontrassem sensivelmente a meio da carreira, com idades compreendidas entre os 35 e os 50 anos, com mais de 10 anos de serviço na UA, com doutoramento completo e que tenham exercido atividades de gestão no contexto desta Universidade (o grupo 'Auxiliares'); finalmente, o terceiro grupo de docentes reuniu indivíduos no início da carreira, com idades compreendidas entre os 30 e os 45 anos, com doutoramento em curso ou recentemente

⁴³

Os dados reportam à data de 30 de junho de 2012 e foram disponibilizados pelo Núcleo de Informação e Desenvolvimento, Área de Recursos Humanos dos Serviços de Gestão de Recursos Humanos e Financeiros da UA

terminado, com menos de 10 anos de serviço na UA e pouca ou nenhuma intervenção em atividades de gestão (o grupo ‘Assistentes’). Já os dois grupos de não-docentes — porque os funcionários não-docentes da UA se conhecem todos entre si e partilham canais de comunicação próprios — apresentam uma grande diversidade de participantes, tendo sido divididos em dois grupos de características idênticas (os grupos ‘Não-Docentes 1’ e ‘Não-Docentes 2’), permitindo assim que se faça jus à proporção apresentada.

Os convites foram feitos de modo a reunir cerca de oito indivíduos em cada grupo, tendo ficado *a priori* definido que o mínimo aceitável para a realização de cada GF seria de cinco participantes. O máximo de oito indivíduos prende-se com a preocupação de que, em grupos não muito grandes, se proporcionam mais oportunidades equitativas de participação, tornando mais fácil a gestão da dinâmica do grupo, a atenção individualizada que o moderador deve prestar a cada participante e o processamento da informação, já que em grupos grandes pode proporcionar-se a dispersão e o surgimento de discussões paralelas (Krueger, 1994; Morgan, 1997; Krueger & Casey, 2010).

A identificação das pessoas mais indicadas para cada grupo seguiu a abordagem de consultar informantes chave (*gatekeepers*) que conhecem profundamente as condições da UA e os seus diversos RH, mas também a de escolher indivíduos de áreas científicas e profissionais diferentes, de entre as hipóteses por aqueles apresentadas, de modo a estimular e a enriquecer as discussões.

Procedeu-se ao envio dos convites por *email*, com a antecedência de quatro a cinco semanas, a 61 indivíduos. A primeira mensagem enviada (Apêndice 25) continha um convite através do qual os indivíduos eram devidamente esclarecidos sobre o tema a tratar e sobre os objetivos da investigação. Nos casos em que não se obteve resposta, foi enviada uma segunda mensagem, também por *email* (Apêndice 26), reiterando a primeira.

Após obtenção de resposta positiva, foi fornecida, a cada participante, uma hiperligação para o calendário eletrónico que lhes permitiria a marcação dos horários que mais lhes convinham. Foi então possível efetuar o cruzamento de disponibilidades comuns, que permitiram agendar cada uma das sessões, com um mínimo de seis participantes, e a estes comunicar, atempadamente, o dia, a hora e o local do encontro. Todavia, e apesar de se ter assegurado confirmações de última hora, ao grupo ‘Associados e Catedráticos’, composto por seis participantes, faltaram dois, pelo que essa sessão acabou por se realizar apenas com quatro indivíduos.

O planeamento dos grupos focais, semiestruturados por natureza, incluiu a criação de diversos documentos, entre eles um guião flexível, mas completo. Como garante de que o método serve para responder à questão de investigação (QI), mas também como forma de assegurar uma consistência mínima entre GFs, o guião é referido, por diversos autores, como ferramenta essencial para a condução do grupo focal (Krueger, 1994; Gaskell, 2000; Krueger & Casey, 2010; Morgan, 1997). Não se trata propriamente de um instrumento estático ou impositivo, mas antes de um auxiliar de memória, que mantém presentes os tópicos e as questões de orientação (QOs) a discutir, e as durações previstas para cada tópico.

Assim, do planeamento dos GFs constam:

- a definição do tema, dos quatro tópicos de discussão e dos objetivos inerentes à sua realização (Apêndice 27);
- a distribuição dos participantes pelos grupos e as estratégias de contacto;
- a definição de três QOs, em estreita ligação com a revisão da literatura e com os tópicos das entrevistas previamente realizadas, e a definição das questões de pormenor e respetivos códigos de análise (Tabela 9.2, pág. 240);
- o guião que planifica a dinamização das sessões, indicando a técnica a utilizar para dar início a cada uma, os procedimentos que permitirão ao moderador manter a discussão sobre o tema, e a duração, em minutos, de cada etapa do processo — delimitação esta que foi sendo ajustada com o evoluir das discussões, e de acordo com a complexidade das respostas que iam sendo apresentadas (Apêndice 28).

9.6.2. PROCEDIMENTO

As sessões tiveram a duração média de 107 minutos. Dada a sua extensão, já prevista e anunciada aos participantes aquando do convite, foi efetuado um esforço no sentido de lhes reduzir eventuais inconvenientes. Desta forma, e para assegurar uma maior participação, as sessões dos GFs foram agendadas para o horário de trabalho destes indivíduos.

As salas foram previamente preparadas, dispondo os lugares em U, de modo a que os participantes se pudessem ver durante toda a sessão. Em todas as sessões que, por maioria das indicações de agenda, ocorreram de manhã, foram disponibilizados sumos e bolachas, sendo os participantes convidados a se servirem, se e quando quisessem.

Além da imprescindível presença de um moderador (cujo papel foi assumido pela investigadora), cada sessão contou ainda com a presença de um técnico-observador, que assumiu o controlo do equipamento áudio e audiovisual de registo, e que garantiu ainda a anotação de situações e/ou expressões não verbais dos participantes, quando estes assumiam posturas que impediam que fossem registados em vídeo e que pudessem, eventualmente, ser significativas na análise do conteúdo. Este apoio ficou a cargo de uma aluna do curso de Mestrado em Comunicação Multimédia, cujo tema de dissertação se centra na adaptação dos manuais de normas gráficas aos novos media, portanto, com sensibilidade para a área e dotada de competências específicas, enquadradas nas desta investigação.

Após uma breve introdução e revisão dos tópicos, as primeiras perguntas a serem discutidas foram de carácter geral e de abordagem fácil, para permitir a participação imediata de todos (Morgan, 1997); só depois se introduziram perguntas mais específicas que implicaram alguma reflexão. Para ajudar à contextualização e, simultaneamente, com o objetivo de introduzir um momento de descontração, a meio da sessão os participantes foram surpreendidos com a oferta de um ‘chocolate académico UA’,

(Apêndice 29), artefacto composto por uma tablete de chocolate negro e por uma embalagem, maquetizada pela investigadora, na qual se adotava a identidade visual da UA para concretizar um artefacto novo de marca UA. Nessa ocasião, em todos os GFs os participantes criaram, livremente e sem que lhes fosse solicitado, os possíveis cenários que permitissem enquadrar a proveniência (no que respeita à autoria) daquele artefacto. Finalmente, deu-se a apresentação e discussão do protótipo da CPM, antecipadas por uma esquematização da estrutura e do modelo que a suporta. Recorda-se que os diversos ecrãs, prototipados e apresentados nos GFs, podem ser consultados na secção de Apêndices (Apêndices 5 a 24).

Todas as sessões de GF foram registadas com recurso a equipamento audiovisual digital em redundância, de modo a contornar eventuais falhas técnicas: uma câmara de filmar e dois gravadores de áudio digital. Todos os registos foram integralmente transcritos e enviados aos participantes para sua validação.

9.6.3. ANÁLISE DOS DADOS DOS GRUPOS FOCAIS

A análise de conteúdo dos dados recolhidos foi feita com o apoio de *software* apropriado — o WebQDA. Após uma leitura inicial e cuidada das cinco transcrições, foi possível destacar temas comuns e temas diferentes, em paralelo com temas que haviam já sido antecipados (Krueger & Casey, 2010), de acordo com o contexto de conceitos previamente delineado (Apêndice 2). O processo de análise de dados encontra-se esquematizado na Figura 9.18. A transcrição dos GFs resultou em cinco documentos diferentes, que em contexto WebQDA foram usados como ‘Fontes’. Foram criados ‘Nós Livres’ para os participantes e para cada um dos domínios da CPM e ‘Nós em Árvore’ que sustentaram a estrutura de códigos de análise (Tabela 9.2). Foram ainda definidos ‘Descritores’ que permitissem classificar cada um dos participantes (e respetivas referências a codificar).

Os códigos de análise, definidos no planeamento dos GFs, foram integrados no *software*, de modo a facilitar o processo de codificação, gerando instâncias a partir das referências consideradas pertinentes. Todavia, do ponto de vista formal, as referências codificadas diferem muito entre si: algumas são compostas por frases ou parágrafos inteiros, outras por apenas uma palavra ou expressão, dependendo do significado que transportam. É ainda de referir que, apesar da proximidade com a natureza dos estudos etnográficos, não era objetivo destes GFs extrair informação que correlacionasse, objetivamente, os conteúdos com os participantes, enquanto indivíduos. Recorde-se que os cinco grupos foram constituídos tendo em conta o critério da homogeneidade e apenas isso justifica o facto de se ter recorrido a algumas características para agrupar os participantes. Desta forma, não foram, propriamente, estabelecidas comparações entre participantes ou entre grupos, tendo sido dada prioridade às interações entre os indivíduos durante as sessões, e à forma orgânica e natural com que os temas iam surgindo ou prevalecendo. Assim, algumas das referências codificadas e consideradas relevantes, tanto no que refere à sua frequência

como ao seu significado, têm origem, em alguns casos, num ou em dois indivíduos, que as verbalizaram e que, de certa forma, conduziram a discussão mais do que os outros. Não se tratando de uma entrevista em grupo, entende-se que esta ‘monopolização’ não seria de descartar, visto ter sido consentida pelos restantes indivíduos que, apesar de não expressarem tão intensamente as suas opiniões, manifestavam-se sobre o tema, recorrendo à gestualidade, facial ou corporal.

A análise dos dados dos GFs foi dividida em quatro exercícios diferentes que foram, progressivamente, consolidando a interpretação por triangulação, e servindo de suporte aos exercícios que se lhes seguiam, de modo a assegurar a robustez dos resultados:

1. Análise descritiva para representação da atividade dos GFs, recorrendo a indicadores referenciais numéricos, tendo por base os descritores ‘Género’, ‘Função’ e ‘Perfil’ e os códigos de análise;
2. Agregação dos temas/referências recorrentes em categorias para se examinar a frequência com que surgem, em cada resposta de pormenor e ao longo da discussão, num exercício idêntico ao aplicado na análise dos dados das entrevistas exploratórias;
3. Interseção de códigos de análise entre si, de modo a encontrar respostas para as QIs que particularizam a questão de investigação principal;
4. Interseção dos códigos de análise com os três domínios do modelo, para verificação das componentes do mesmo.

Os exercícios 2., 3. e 4. resultam da construção de matrizes que permitiram efetuar o pretendido cruzamento de dados. No caso dos exercícios 3. e 4., o foco da análise esteve muito mais no significado do conteúdo gerado e na proximidade do mesmo ao enquadramento teórico e às induções previamente elaboradas — recorrendo-se, em complementaridade, à frequência de termos ou temas, para verificar a relevância das seleções feitas, evitando-se, deste modo, a possibilidade de negligenciar o raro ou a ausência. A correspondência entre questões de orientação e de pormenor e os códigos de análise foi sistematizada e serviu de estrutura a todos os quatro exercícios (Tabela 9.2).

Questões de orientação e questões de pormenor		Códigos de análise
QO1 - O que é a UA para os funcionários que nela trabalham?		Relação com a Organização
1.1	Com que é que os funcionários desta Universidade se identificam?	Identificação
1.2	Como classificaria genericamente o sentimento de pertença à UA?	Pertença
1.3	Considera que os funcionários da UA são pessoas comprometidas com a organização?	Comprometimento
1.4	Estariam dispostos a esforços adicionais? De que tipo?	Cidadania Organiz.
1.5	Que tipo de motivações os poderão conduzir a estes esforços adicionais?	Motivações
QO2 - O que é que sabe sobre a representação e uso da marca da organização?		Relação com a Marca
2.1	É capaz de descrever a marca gráfica da UA?	Descrição da Marca
2.2	Qual a importância das normas gráficas da marca?	Relevância das NG
2.3	Sabe como aceder às normas da marca UA?	Acesso ao MNG
2.4	Os funcionários apropriam-se da marca? Identifique situações em que recorre à marca gráfica para a aplicar em criações suas.	Uso da Marca
QO3 - Faria sentido a implementação de um recurso online baseado no modelo apresentado?		Relação com a CPM
3.1	Qual a possibilidade de se implementar uma CPM na UA?	Implem. CPM na UA
3.2	Quais as vantagens para a UA e para os seus funcionários?	Vantagens
3.3	Que funcionalidades lhe parece serem desnecessárias?	Funcional. Desnec.
3.4	Que funcionalidades poderiam estar a faltar?	Funcional. em Falta
3.5	Que tipo de obstáculos poderiam inviabilizar este tipo de recurso?	Obstáculos
3.6	Pessoalmente, o que é que o levaria a participar numa plataforma destas?	Predisposição

Tabela 9.2 — Correspondência entre as Questões de Orientação/Pormenor e os Códigos de Análise

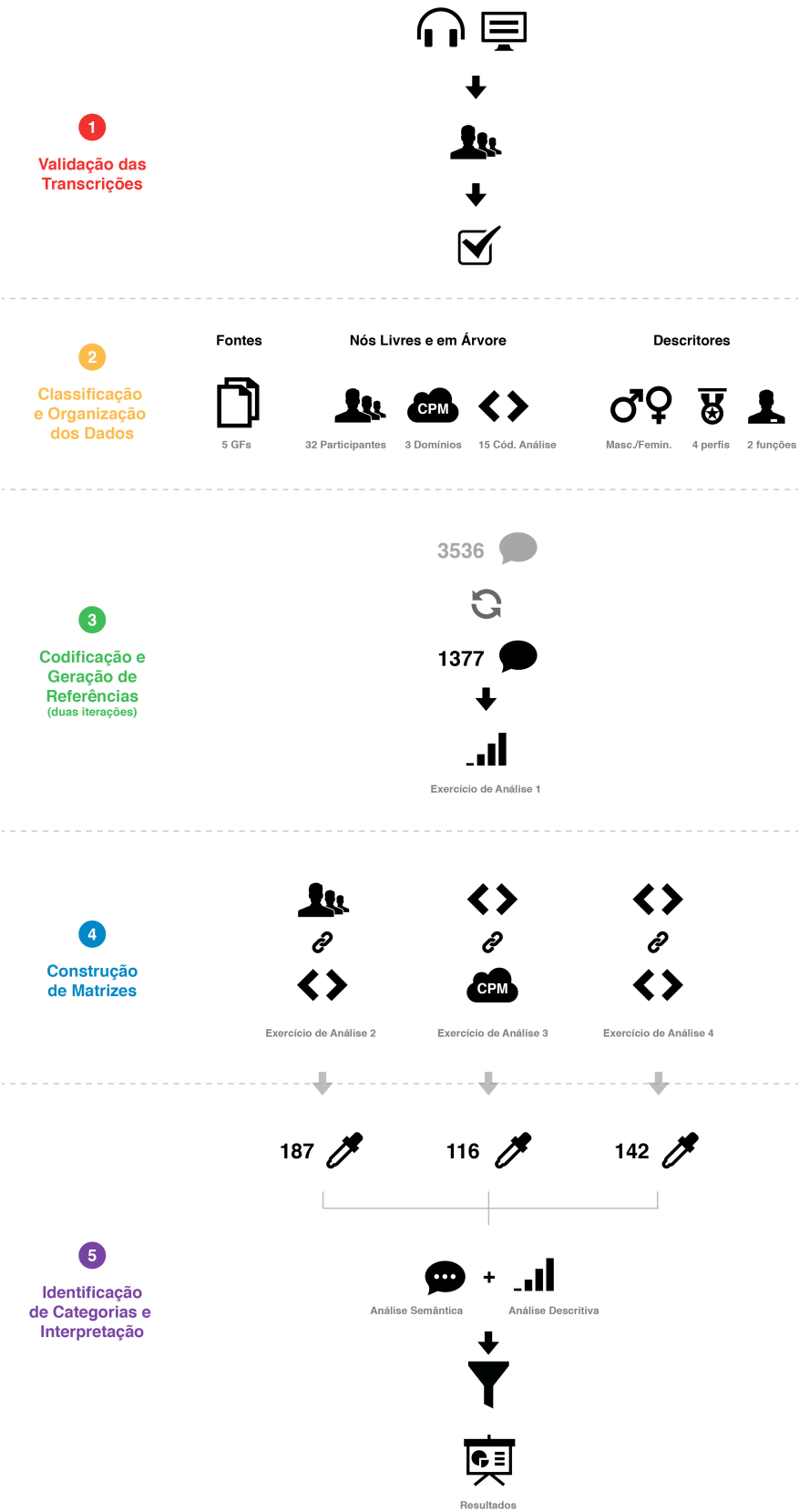


Figura 9.18 — Processo de análise de dados dos GFs

É ainda de referir que a credibilidade, na análise de conteúdo, está associada à reconstrução de uma determinada realidade social (Bradley, 1993), pelo que as categorias foram criadas tendo como base a própria linguagem e os termos usados pelos participantes nos GFs.

Assim, a validação do conteúdo dos GFs assentou tanto na correlação com dados anteriores (Bauer, 2000) — resultantes da teoria revista, dos documentos investigados e das entrevistas exploratórias — como na saturação dos temas, ou seja, quando já nenhum dado encontrado permitia acrescentar novas categorias (Glaser & Strauss, 1967).

9.6.3.1. Representação da Atividade dos GFs

Este primeiro exercício permitiu tipificar como se distribui a participação, tendo em conta o número de referências codificadas, recorrendo a indicadores numéricos, mas sem correspondência necessária ou evidente à qualidade dos contributos. Estes resultados encontram-se pormenorizados no Apêndice 30, em formato eletrónico.

Participaram nestes cinco GFs um total de 17 docentes (quatro “Associados e Catedráticos”, seis “Auxiliares” e sete “Assistentes”) e 15 não-docentes, distribuídos em dois grupos, um com sete e outro com oito participantes. Do total de 32 indivíduos, 18 são do sexo feminino e 14 do sexo masculino. No que ao seu perfil concerne, 15 indivíduos vêm das Ciências Sociais, 11 das Ciências Exatas, quatro das Ciências Humanas e apenas dois das Ciências Naturais e do Ambiente.

A análise dos dados recolhidos permitiu, quanto ao grupo, ao género e ao perfil dos participantes, verificar algumas disposições relevantes, nomeadamente no número de referências tidas como pertinentes, e no contributo que, em média, foi dado:

- Maior frequência e maior contributo para a discussão pelos docentes (Gráfico 9.1), em comparação com os não-docentes;

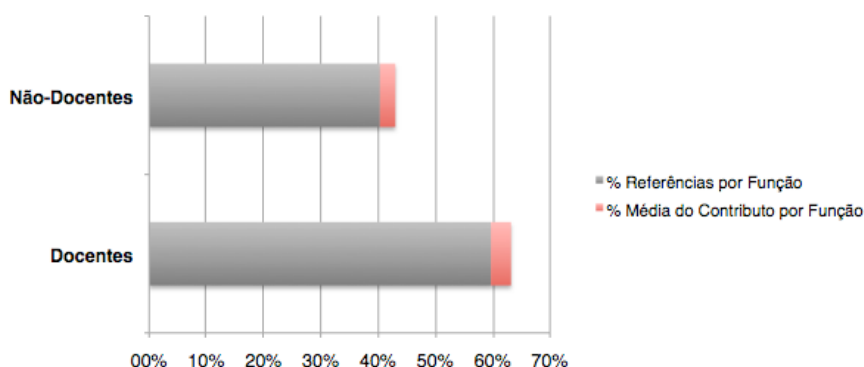


Gráfico 9.1 — Frequência de referências e contributo médio por função (Docente e Não-Docente)

- Maior frequência pelo GF “Não-Docentes 1” e menor frequência e contributo pelo GF “Não-Docentes 2”, cuja média do número de referências se encontra bastante abaixo da média dos cinco grupos (Gráficos 9.2 e 9.3).
- Maior contributo para a discussão pelo GF “Associados e Catedráticos”, que é, simultaneamente, o mais limitado em número de participantes, visto terem faltado dois indivíduos que haviam já confirmado a sua presença.

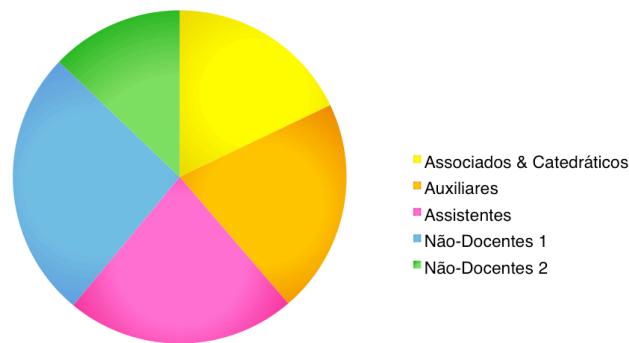


Gráfico 9.2 – Frequência de referências por GF

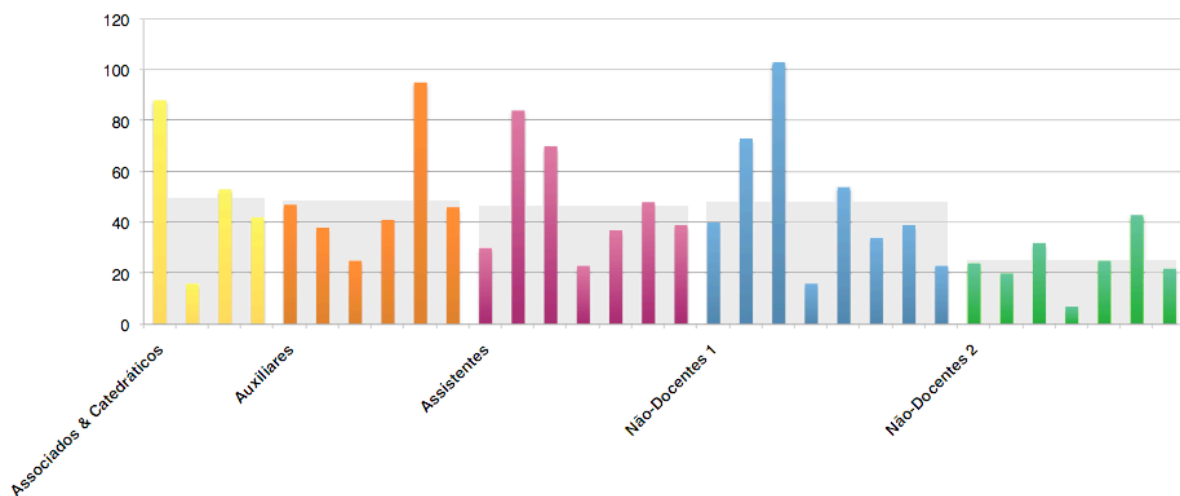


Gráfico 9.3 – Valor absoluto de referências por participante (a cores) e média de referências por GF (a cinzento)

- Maior frequência pelos elementos femininos que, em média, contribuíram mais do que os elementos do sexo masculino (Gráficos 9.4 e 9.5);
- Maior frequência pelo perfil das Ciências Sociais (Gráfico 9.6), aquele que contava com cerca de metade do total de participantes;
- Maior contribuição para a discussão pelo perfil das Ciências Naturais e do Ambiente, composto apenas por dois elementos, naturalmente participativos (Gráfico 9.7).

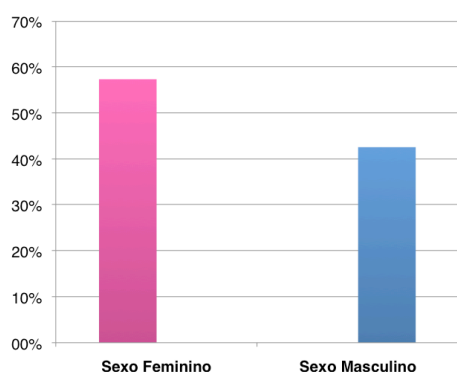


Gráfico 9.4 — Percentagem de referências por género

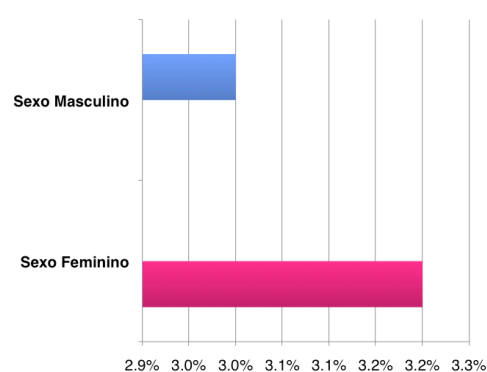


Gráfico 9.5 — Percentagem média do contributo por género

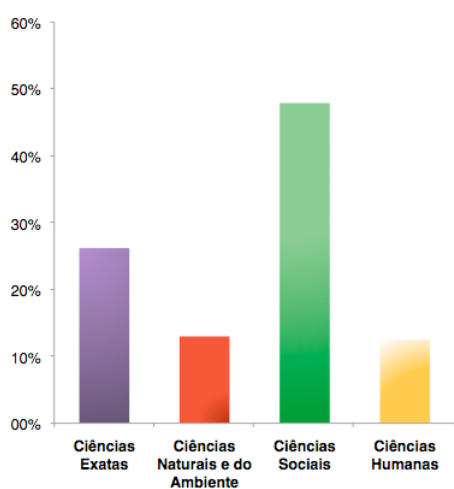


Gráfico 9.6 — Frequência de referências por perfil

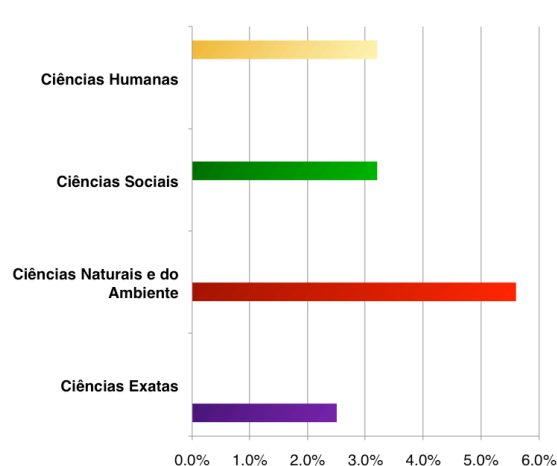


Gráfico 9.7 — Percentagem média do contributo por perfil

No que se refere à **Relação com a Organização**, o código de análise ‘Pertença’ foi o que gerou a maioria das referências, opondo-se ao código ‘Motivações’ (Gráfico 9.8).

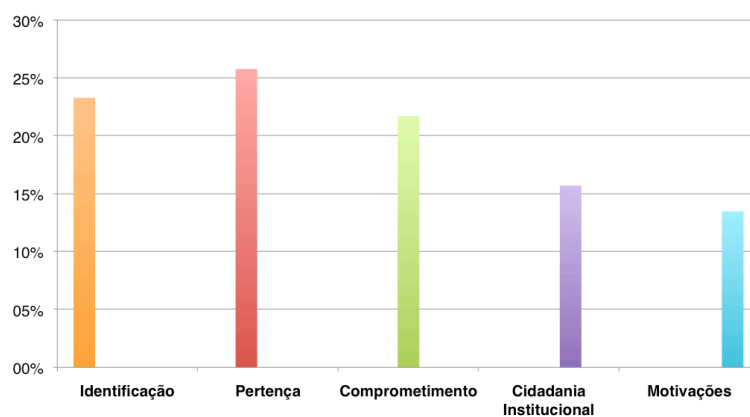


Gráfico 9.8 — Percentagem de referências por código de análise no tema ‘Relação com a Organização’

Na **Relação com a Marca**, a maioria das referências centra-se no código de análise ‘Uso da Marca’ e aquele que apresenta menos alusões é o ‘Acesso ao Manual de Normas’ (Gráfico 9.9).

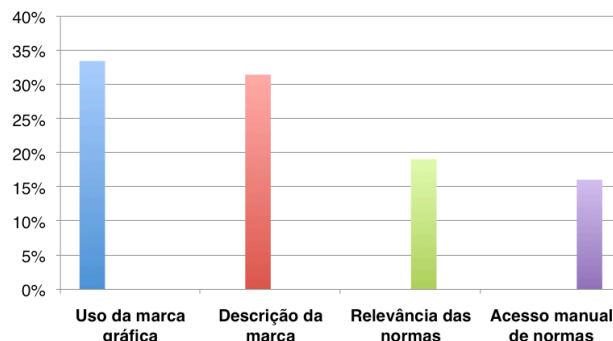


Gráfico 9.9 — Percentagem de referências por código de análise no tema ‘Relação com a Marca’

Já na **Relação com a CPM**, a maioria dos resultados está associada ao código ‘Possibilidade de Implementação da CPM no Contexto UA’, em oposição ao das ‘Funcionalidades Desnecessárias’ (Gráfico 9.10).

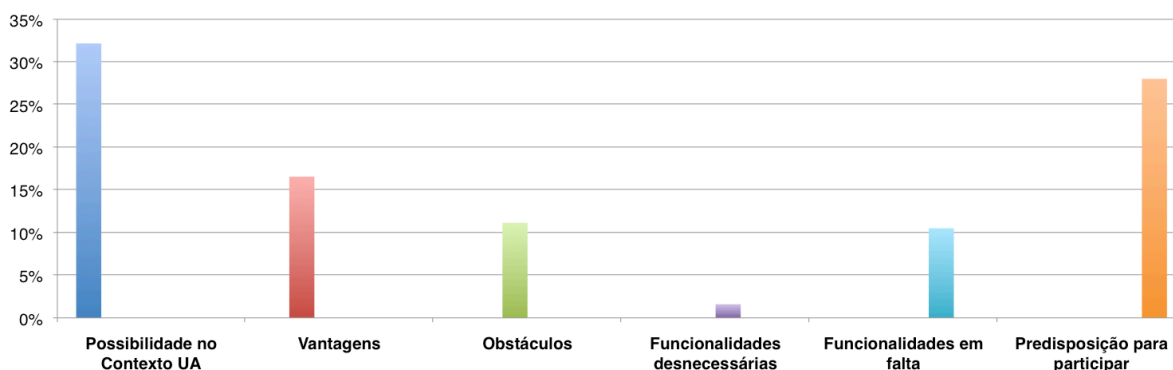


Gráfico 9.10 — Percentagem de referências por código de análise no tema ‘Relação com a CPM’

Os grupos de códigos de análise **Relação com a Organização**, **Relação com a Marca** e **Relação com a CPM** foram, ainda, analisados no que refere à frequência de referências relacionadas com os três domínios do modelo subjacente à CPM: **Orientação**, **Construção e Transferência (C&T)**, e **Avaliação**. Os resultados encontram-se discriminados no Apêndice 31, em formato eletrónico.

Assim, na **Relação com a Organização** (Gráfico 9.11), o domínio da CPM que mais referências gerou foi o da **C&T** e aquele que menos registos apresentou foi o da **Orientação**. O código de

análise ‘Cidadania Organizacional’ é aquela que, neste contexto, mais se destaca, em oposição ao da ‘Identificação’, que foi o código menos referenciado.

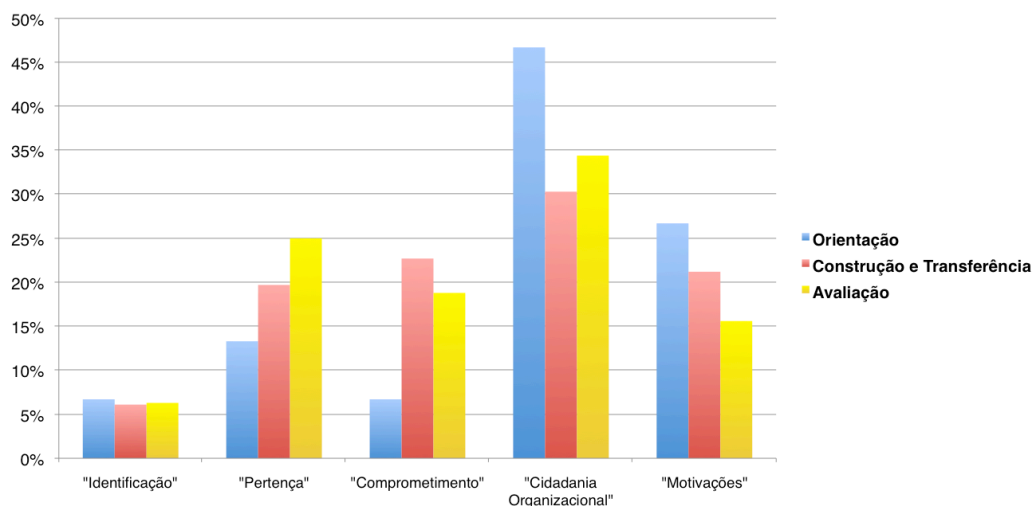


Gráfico 9.11 — Frequência das referências que combinam o tema ‘Relação com a Organização’ e os Domínios da CPM

Na **Relação com a Marca** (Gráfico 9.12), o domínio da CPM com mais referências é o da **Orientação** e aquele em que menos comentários pertinentes se observa é o da **Avaliação**, o qual apenas regista evidências no código de análise ‘Uso da Marca’. De facto, é este o código que reúne, de forma substancial, a maioria das referências. Os domínios da **C&T** e da **Avaliação** não geram resultados no código de análise ‘Descrição da Marca’, o qual apenas regista referências no domínio da **Orientação**.

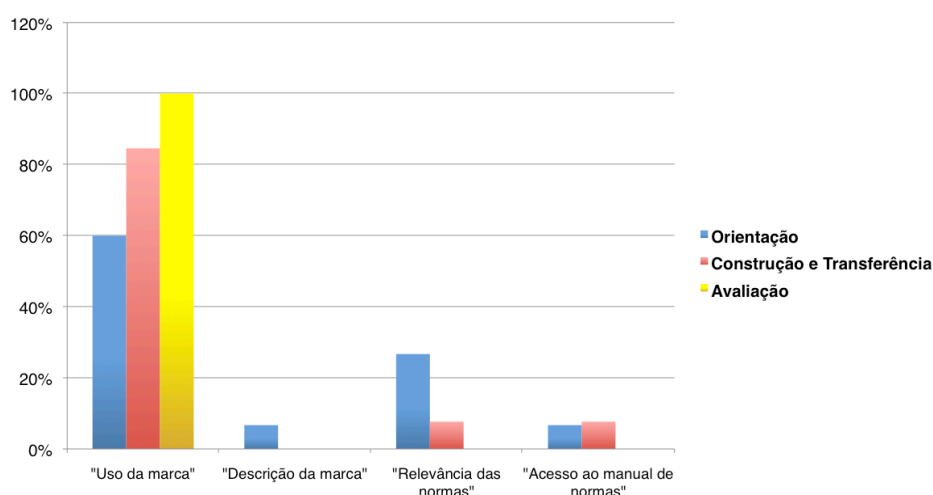


Gráfico 9.12 — Frequência das referências que combinam o tema ‘Relação com a Marca’ e os Domínios da CPM

Na **Relação com a CPM** (Gráfico 9.13), o domínio mais referenciado foi o da **C&T**, opondo-se ao da **Orientação**, que apresenta menor percentagem de referências pertinentes. O domínio da **Orientação** não gera resultados nos códigos de análise 'Funcionalidades Desnecessárias', 'Funcionalidades em Falta' e 'Obstáculos'. O domínio da **C&T** não apresenta resultados no código 'Funcionalidades Desnecessárias', o qual apenas regista referências no domínio da **Avaliação**. O código de análise 'Predisposição para Participar' gera mais referências no domínio da **C&T**; o das 'Vantagens' regista elevada frequência no domínio da **Orientação** e o dos 'Obstáculos' gera maior número de referências no domínio da **C&T**.

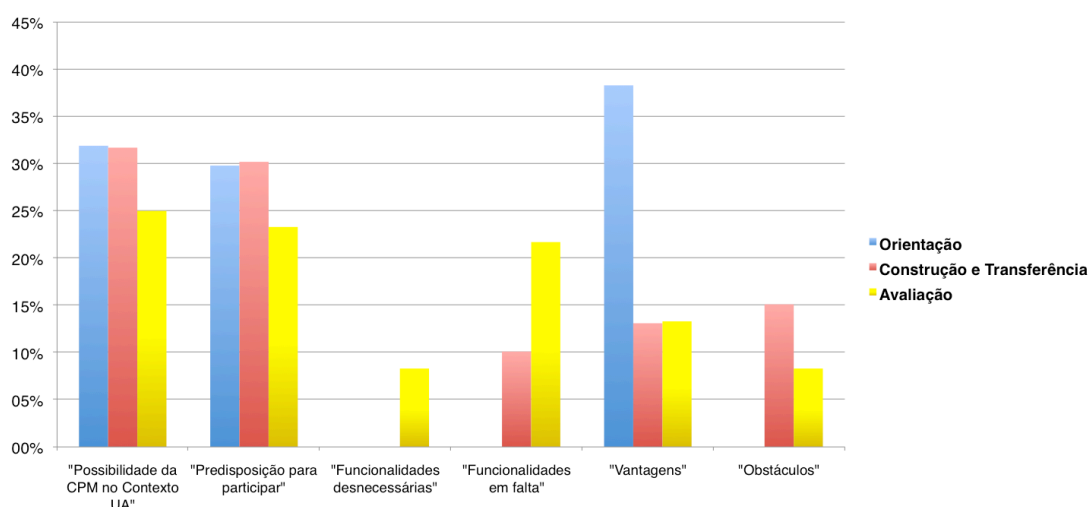


Gráfico 9.13 — Frequência das referências que combinam o tema 'Relação com a CPM' e os Domínios da CPM

9.6.3.2. Agregação de Temas Recorrentes

De modo a agrupar os conteúdos em categorias mais ou menos variadas, recorreu-se a critérios, propriedades e indicadores extraídos do contexto conceptual desta investigação (Apêndice 2), corporizados por termos e/ou expressões dos participantes, em resposta às questões apresentadas na Tabela 9.2 e cujos resultados se encontram no Apêndice 32, em formato eletrónico (nos separadores 'Relação com a Organização', 'Relação com a Marca' e 'Relação com a CPM').

No que respeita à **Relação com a Organização**, são de referir os seguintes tópicos, partindo dos respetivos códigos de análise:

Identificação

A maioria das referências ocorre sobre a noção de posse em relação à UA, sendo este um dos indicadores de identificação organizacional da escala de seis itens de Mael & Ashforth (1992): é recorrente os participantes referirem-se à UA como sendo deles ou como sendo uma "segunda casa". Surgem também muitas respostas relacionadas com a "marca UA",

considerada um fator identificativo, o que é reforçado com as referências a aspetos físicos da Instituição, como os *campi* e as "infraestruturas e condições", que surgem no mesmo número da "proximidade relacional" e da "comunicação informal", aspetos que revelam ser preponderantes na identificação com a UA. É também de referir que o facto de esta Universidade ocupar o "topo de diversos *rankings*" (o que a associa a rigor e a produção científica de excelência) é outro elemento usado na sua descrição, e com que grande parte dos participantes revela identificar-se, além de representar uma faceta importante da imagem e da reputação da Instituição.

Pertença

Por outro lado, a noção de pertença, que envolve o facto de se deixar ser apropriado por uma dada entidade, é também muito forte. O "orgulho" que se tem no facto de se ser funcionário da UA, é a categoria que surge mais vezes. De referir que um dos principais indicadores de pertença é o facto de os funcionários utilizarem a primeira pessoa, em lugar da terceira pessoa do plural (van Riel & Balmer, 1997), aspeto que se verifica na totalidade das referências destes grupos focais. Os participantes revelam ainda que a "marca UA" e as "estratégias de promoção de pertença e/ou de acolhimento" são de grande influência para o sentimento de pertença organizacional. Por fim, serão de evidenciar outros fatores que, de acordo com os participantes, os levam a sentir-se mais ou menos pertença da UA: o tempo de permanência na organização, a existência de fluxo de informação entre as partes, o reconhecimento, o tipo de funções desempenhadas, as oportunidades de participação e o respeito pelos valores humanistas que se encontram na génese desta Instituição.

Comprometimento

No que respeita ao comprometimento com a UA, este depende, acima de tudo, do "reconhecimento" e dos "incentivos para o compromisso". O "sentimento de pertença" é também um tema recorrente neste código de análise. Os restantes indicadores de comprometimento serão também, de acordo com os participantes e por ordem decrescente no número de referências: a "satisfação pessoal e profissional", a "reputação da UA", a "promoção da participação", a "necessidade de contribuir" para que a organização se mantenha em funcionamento, imediatamente seguida do "altruísmo" e do "regime de trabalho" ou "tipo de vínculo" que se tem com a Instituição.

Cidadania Organizacional

A maioria das referências sobre os esforços adicionais dizem respeito ao facto de os funcionários assumirem, com frequência, atribuições várias, sabendo de antemão que as mesmas não lhes serão reconhecidas. Outras surgem sobre "a promoção da instituição" e sobre a "contribuição com ideias para melhoria". A "consequencialidade" destes atos de cidadania organizacional é também um tema com bastante expressão. É ainda de destacar que estes esforços são tipicamente definidos como trabalho que decorre em horário pós-laboral, durante o fim de semana e durante as férias.

Motivações

O “reconhecimento” é encarado como a forma de recompensa preferencial, sendo a categoria que toma cerca de um terço da discussão sobre o tema da motivação para os esforços adicionais. O “brio profissional” e a “satisfação dos alunos” (aqui comparável à dos clientes) são também referenciados como motores para o maior envolvimento em funções consideradas extra. O próprio “envolvimento da gestão de topo e das direções”, assumido como exemplo a dar, é considerado relevante, ao nível do impacto no comportamento pró-social dos funcionários.

Já sobre a **Relação com a Marca**, são de considerar os seguintes resultados:

Descrição da Marca

As formas como se descreve a marca são diversas e, por tal, regista-se uma grande dispersão de elementos tidos como relevantes nesta matéria. O "verde" institucional é, de longe, o que mais se destaca, com a maioria das referências. Apesar de surgirem bastante menos vezes, seguem-se as ocorrências relacionadas com o "cinza" e o facto de a marca gráfica ser considerada “singela” ou “discreta”. “Grifo estilizado”, “ave”, “águia imperial”, “livro aberto”, “Helvetica” e “abre-latas” são as descrições e os atributos físicos associados à marca gráfica que mais se registam, seguidas de referências que se prendem com a sua aceitação na comunidade, tendo em conta o facto de a mesma ter passado por um processo de evolução relativamente recente.

Relevância das NG

A maioria das referências indica a pouca importância que é dada às normas da marca, visto a generalidade dos participantes ter manifestado sentir grande “liberdade” na forma como a usa. Contudo, apesar de em menor número, surgem referências que indicam que, para alguns indivíduos, as normas são muito relevantes para se “garantir a unidade da marca”, enquanto, para outros, as normas são consideradas um “espartilho”.

Acesso ao MNG

Apesar de, genericamente, os participantes acusarem saber da existência das NG da marca, um terço das referências denota que os funcionários da UA não sabem como aceder às mesmas: com maior expressão, indicam o Gabinete de Imagem (já extinto), ou os “SCIRP” (Serviços e Comunicação, Imagem e Relações Públicas da UA), como os recursos preferenciais para se procurar o acesso às normas, enquanto outros denotam que a requisição ou obtenção das normas e normativos é muito difícil. São ainda evidentes as referências sobre o processo de divulgação das NG que se considera ter sido “deficiente”. É de referir que, por altura de realização dos grupos focais (e desde o início desta investigação), a única forma de acesso imediato às normas era através de pesquisa *online*,

em motor de busca, alcançando, na lista de resultados, o site de um ex-aluno da UA que disponibilizava um ficheiro de formato PDF, com as normas da marca gráfica mais recente, criada por motivo da comemoração dos 30 anos desta Instituição.

Uso da Marca

A maioria das referências revela que os participantes se apropriam da marca com grande frequência. São relevantes as ocorrências sobre a percepção que os indivíduos têm de que a usam sem, no entanto, a saber usar. Embora em bastante menor número, são também de considerar as referências que evidenciam que “nem todos os funcionários têm legitimidade para usar a marca” e que, portanto, não a usam ou “não a devem usar”. Ainda assim, os usos mais recorrentes são as apresentações de tipo *slideshow*, a preparação de ofícios em papel timbrado editável, a preparação de cartazes e folhetos de divulgação de eventos e a criação de *layouts*, tanto para *sites* pessoais (no caso dos docentes), como para eventos organizados por equipas, como ainda para a configuração de uma assinatura de *email*.

Finalmente, na **Relação com a CPM**, os resultados a apresentar são os seguintes:

Possibilidade de Implementação da CPM na UA

A possibilidade de se “capitalizar ideias” passíveis de serem eventualmente transformadas em valor para a Instituição é a ideia mais referida, seguida da percepção da CPM como um recurso que possibilita “atividades pedagógicas para desenvolvimento da literacia visual”. Surgem também, em número interessante, as referências à possibilidade de se proporem novos artefactos para *merchandising* (que é tida como uma particularização da capitalização de ideias), à percepção de que a CPM poderia contribuir para nutrir o vínculo com a instituição e ao facto de a CPM ser encarada como um “repositório único e permanente da marca”, permitindo o acesso facilitado a normas, modelos e artefactos oficiais. Apesar de, genericamente, a ideia ter sido bem recebida e de ter sido considerada como “muito interessante”, surgem referências que manifestam condicionantes para o seu sucesso: a necessidade de “proteção de autoria e de salvaguarda de propriedade” e a “consequencialidade” ou, “no mínimo, o *feedback*” relativo à utilização de um recurso como este.

Vantagens

Assim, como principais vantagens de uma CPM a implementar, hipoteticamente, na UA, regista-se em primeira instância, a “capitalização das ideias” de todos aqueles que perfazem a comunidade de RH da Instituição, a possibilidade de recorrer a “atividades pedagógicas para desenvolvimento da literacia visual” de pessoal não especializado, o acesso simplificado a normas, modelos e artefactos oficiais, enquanto “repositório único” e permanente da marca, o facto de nutrir o vínculo com a organização e o processo de avaliação dos artefactos ter sido percebido como “simples e de fácil uso”.

Funcionalidades Desnecessárias

O Elogio, opção disponível na avaliação de artefactos — mais concretamente no campo de inserção de comentário — é a funcionalidade que mais unanimemente foi dada como descartável. Os participantes alegaram que, ao inserir um comentário, não devem ter de o classificar.

Funcionalidades em Falta

Um terço das referências aqui codificadas relaciona-se com mecanismos que assegurem a “proteção de autoria e a salvaguarda da propriedade dos artefactos publicados”. Foi também considerada como funcionalidade em falta a distinção entre o ‘Gosto’ e o ‘Não Gosto’.

Obstáculos

O principal obstáculo à implementação da CPM é o de a proteção dos conteúdos não estar devidamente salvaguardada, no que à autoria, coautoria e propriedade concerne. Seguem-se as referências à “inexistência de uma cultura de valorização dos recursos humanos” e à “tendencial falta de consequência”.

Predisposição para Participar

Genericamente, os participantes referiram estar disponíveis para participar numa plataforma como a que lhes foi apresentada. Contudo, a maioria das referências sobre essa predisposição revela que a mesma ocorreria, preferencialmente, por via da consulta, recolha e experimentação da marca (paradigma *download*). São bastante menos as referências sobre um uso que incluía partilha (paradigma *upload*), ou ainda as que clarificam condições para a participação, sendo a mais evidente a de implementação de estratégias de motivação e de mobilização para a valorização da marca.

9.6.3.3. Interseção de Códigos de Análise — Verificação das QIs

A complexidade que envolve as QIs não tolerava uma transposição linear das mesmas para as questões a colocar aos GFs, onde se pretendia algum informalismo e descontração. Não existe, pois, uma correspondência direta entre as QIs e as QOs, lançadas nas cinco discussões, i.e., os resultados associados a uma mesma questão de pormenor podem servir para informar mais do que uma das QIs de maior especificidade, as quais se recordam:

- **QI-1** — A existência de suporte à literacia visual influencia a participação na valorização da marca?
- **QI-2** — A participação na valorização da marca contribui para o conhecimento de marca?
- **QI-3** — Uma CPM tecnologicamente mediada simplifica a participação na valorização da marca?

Não obstante, existe correspondência entre as variáveis nominais que as QIs encerram (e que na lista anterior se encontram sublinhadas), e os códigos de análise usados para a criação das categorias. Essa correspondência é apresentada na Tabela 9.3.

QI	Variável transversal	Códigos de análise correspondentes		Variável específica	Códigos de análise correspondentes
1	Participação na Valorização da Marca	Cidadania Organizacional Motivações Predisposição para participar Uso da Marca Gráfica	\cap	Literacia Visual	Relevância das NG Descrição da Marca Implementação da CPM na UA
2				Conhecimento de Marca	Identificação Pertença Comprometimento Descrição da Marca Relevância das NG Acesso ao MNG Implementação da CPM na UA
3				CPM tecnologicamente mediada	Funcionalidades Desnecessárias Funcionalidades em Falta Vantagens Obstáculos Implementação da CPM na UA [Domínios da CPM]

Tabela 9.3 — Correspondência entre as variáveis das QIs e os códigos de análise

Existe uma variável transversal às três QIs: a **Participação na Valorização da Marca**, a qual encontra resposta através dos códigos de análise ‘Cidadania Organizacional’, ‘Motivações’, ‘Predisposição para Participar’ e ‘Uso da Marca Gráfica’.

Além da variável transversal, cada QI contém uma outra variável específica, que estabelece, com a primeira, uma relação de causalidade. No caso da QI-1, a variável é **Literacia Visual** que se define através dos códigos de análise ‘Relevância das NG’, ‘Descrição da Marca’ e ‘Implementação da CPM na UA’. Para descrever o **Conhecimento de Marca** da QI-2, os dados são os das categorias geradas nos códigos de análise ‘Identificação’, ‘Pertença’, ‘Comprometimento’, ‘Descrição da Marca’, ‘Relevância das NG’, ‘Acesso ao MNG’, acrescentando o da ‘Implementação da CPM na UA’. Por fim, a variável **CPM tecnologicamente mediada** apoia-se nos dados que mais se relacionam com a opinião dos participantes, no que à CPM diz respeito, ou seja, nos códigos de análise ‘Funcionalidades Desnecessárias’, ‘Funcionalidades em Falta’, ‘Vantagens’, ‘Obstáculos’ e ‘Implementação da CPM na UA’. O código de análise ‘Implementação da CPM na UA’ informa todas as QIs porque é o que permite obter respostas enquadradas no contexto da UA, o estudo de caso em questão. Estabeleceu-se ainda que, para se alcançar uma resposta mais adequada à QI-3, seria também pertinente interseccionar a variável transversal com cada um dos três domínios da CPM: **Orientação, C&T e Avaliação**.

Este exercício de interseção dos códigos de análise entre si foi alimentado pelo anterior — o de agregação de temas recorrentes — no recurso às categorias que neste foram estabelecidas (Apêndice 32, em formato eletrónico, nos separadores ‘Relação com a Organização’, ‘Relação com a Marca’ e ‘Relação com a CPM’).

Além dos temas pertinentes, detetados como sendo específicos de cada questão de investigação, foram identificados oito temas comuns aos resultados das três QIs, os quais se considera estarem associados à variável transversal **Participação na Valorização da Marca**, e que se listam por ordem decrescente, de acordo com a relevância que lhes foi atribuída pelos participantes:

- 1) Autoria e Propriedade,
- 2) Capitalização de Ideias,
- 3) Literacia Visual,
- 4) Consequencialidade,
- 5) Repositório,
- 6) Autonomia,
- 7) Ludicidade no Trabalho,
- 8) Portefolio Pessoal.

Seguidamente, os oito temas comuns são desenvolvidos e ilustrados com citações dos participantes, extraídas das referências codificadas.

1. Autoria e Propriedade

Os comentários codificados neste tema representam as evidentes preocupações com o reconhecimento da autoria dos contributos e com a salvaguarda da propriedade dos conteúdos. Este foi um tema que mereceu grande atenção por parte de diversos participantes, em todos os GFs, e que se considera poder comprometer a qualidade da participação na valorização da marca:

Atenção que também é preciso ter em conta o autor, também é importante identificar quem fez o quê [...] imaginemos que um funcionário faz um determinado ensaio sobre a marca. De hoje para amanhã deixa de ser funcionário da UA, o que é que fazemos, como é que é? Fica para a UA? Não houve seguimento do projeto na altura, mas agora lembraram-se e pegaram naquilo... "Mas, atenção, fui eu que fiz!" Ou então, eu e o meu colega trabalhamos juntos. Eu fiz 80%. Estamos a dar-nos bem, assumimos que é uma participação igual de 50-50. Mas depois ele não me pagou o café, eu gosto muito dele, mas como é que é? Não é uma questão de se ser possessivo, é de estabelecer os domínios. A coautoria, em termos de direitos de autor não está bem definida. A pessoa pode fazer 1%... [Participante 12, GF Assistentes]

Devia dizer atrás: uma proposta de... Com a autoria, com as pessoas que colaboraram na proposta! Isso era muito interessante! [Participante 9, GF Auxiliares]

Há muitos anos, quando começámos a implementar as plataformas de elearning com a passagem dos acetatos para o powerpoint, imensos docentes questionavam "Mas os meus

conteúdos agora vão para ali?" E realmente começámos a descobrir que slides, daqui da UA, estavam a ser usados em universidades no Brasil e noutros lados. A questão da propriedade é recorrente. [Participante 13, GF Assistentes]

2. Capitalização de Ideias

Os comentários codificados neste tema caracterizam-se pela perceção dos participantes relativamente à possibilidade de, eles próprios, participarem na construção e valorização da marca, e à possibilidade de as suas ideias serem eventualmente transformadas em valor para a Instituição:

Eu acho a ideia interessante e, eventualmente, poderia até criar situações de se dar uma lufada de ar fresco relativamente àquilo que são ideias de uma comunidade que é grande e que poderiam ser capitalizadas e transformadas em mais-valias interessantes para a própria Universidade. [Participante 1, GF Associados & Catedráticos]

...e a maqueta do campus em chocolate?... ou uma caixinha, com pequenos chocolates, em que cada um tivesse a forma de um departamento, também contribuía para o sentimento de pertença! [Participante 9, GF Auxiliares]

... a maior parte das pessoas, quando leva uma recordação de uma instituição quer alguma coisa que, ou possa usar, ou que seja útil. E a maior parte das coisas que a UA tinha eram pratos, eram chávenas, eram canetas... Ou seja, o que nós tentámos foi que os alunos de Design, dentro da disciplina de Projeto, pudessem todos os anos apresentar os melhores projetos a serem eventualmente produzidos, para que as pessoas, quando levassem alguma coisa da instituição, levassem algo com que pudessem andar, usando e comunicando a marca. [Participante 19, GF Não-Docentes 1]

Isto é acrescentar uma mais-valia, um valor acrescentado. Levar a que as pessoas pensem "este chocolate é bom porque tem esta marca". Associa-se a marca ao objeto ou ao produto. E isso pode ser muito interessante, pode criar uma identidade em termos turísticos, por exemplo, aqui com Aveiro. [Participante 12, GF Assistentes]

3. Literacia Visual

As referências codificadas neste tema providenciam perspetivas relacionadas com as limitações e com o desenvolvimento da literacia visual necessária a uma eficaz participação na valorização da marca:

Estou a lembrar-me de um trabalho que foi feito por uns alunos de mestrado da Universidade do Porto: a criação de um site para uso dos funcionários da universidade, para eles aprenderem as regras básicas de comunicação visual e havia o objetivo explícito de haver uma valorização da marca. [Participante 15, GF Assistentes]

Mandei um email para a escola a perguntar "Existe o logotipo da UA?" ou "Podemos usar o logotipo?" e a resposta foi "Não!!, por favor!!" e eu "Ai meu Deus, e agora o que é que eu faço?" e estivemos uma série de dias à espera que alguém enviasse um formato não-sei-quê, transparente. Portanto, o que eu aprendi não foi uma coisa boa. A imagem atrapalha, com as regras todas, dificulta. [...] Quando tive de fazer os slides para as aulas, eu pensei, "tenho de pôr aqui o logotipo, como é que eu faço?"... Sabem como é que eu fiz? Fui à página da UA e fiz um printscreen. [Participante 16, GF Assistentes]

O lettering mantém-se, o símbolo é o mesmo, mas é possível mudar as cores, de serviço para serviço. [Participante 27, GF Não-Docentes 2]

4. Consequencialidade

Este tema fornece evidências relacionadas com aquilo que é considerado um requisito mínimo e, simultaneamente, um constrangimento: a consequência dos contributos dados, o retorno do envolvimento e da participação dos RH na valorização da marca:

Uma coisa que eu acho que é importante é a consequência, ou seja, sistematicamente nós temos estado a ver surgir coisas novas e a participar em ideias, e eu sou normalmente muito interventiva, mas há a questão de a maior parte das coisas se tornarem inconsequentes, ou seja, nós até estamos predispostos a participar e a esforçar, e depois não acontece nada. Chega a um determinado ponto e morreu. Chega a um ponto em que a pessoa se questiona: "Para que é que eu me vou dar ao trabalho de participar outra vez?" Mesmo para fazer uma coisa diferente, o que vai acontecer é que, invariavelmente, a coisa fica por ali... Não há implementação e não há feedback de porque é que não há implementação. [Participante 18, GF Não-Docentes 1]

Acho que é muito interessante essa perspetiva, o problema é quem é que está do lado de lá?, ou seja, quem recebe essas propostas, o que é que faz com elas? [Participante 12, GF Assistentes]

5. Repositório

As referências codificadas neste tema relacionam-se com a necessidade, manifestada pelos participantes, de existir um mecanismo agregador, único e permanente, de todos os recursos relacionados com a marca da organização.

Devia haver uma plataforma fixa que pudesse não só recolher a informação, mas que permitisse também contribuir e apresentar propostas. [Participante 20, GF Não-Docentes 1]

Sim, um agregador de boas práticas no geral! Eu até estava a pensar num agregador de ideias que não tivessem só a ver com a marca gráfica em si, mas com a marca UA, mais abrangente, e não ser uma coisa tão física. [Participante 31, GF Não-Docentes 2]

Devia estar [disponível]! Ou onde ir buscar e onde é que se devia importar, onde ter acesso, sendo nós docentes, com uma password [...] isso é uma coisa que faz falta mas, de facto, não existe. [Participante 12, GF Assistentes]

6. Autonomia

Este tema define-se pelas referências à autonomia na criação de recursos de comunicação, elencados pelos participantes. Está fortemente associado ao acesso às NG da marca e a modelos (*templates*) editáveis:

Muitos investigadores têm uma folha de texto com o logo da Universidade e usam-na para escrever alguma coisa para a FCT ou para outros projetos. Parece papel timbrado mas não é. Esse logo, cada um adapta à sua vontade o tamanho, o tipo de letra, o tamanho da letra, e a indicação do departamento à direita, à esquerda, em português, em inglês, há mil e uma variantes. Eu não sei se isso é polémico porque quem recebe aquilo não está propriamente a comparar. [Participante 2, GF Associados & Catedráticos]

Há imensos docentes que têm páginas pessoais, aquele sweet.ua.pt, e cada um usa o símbolo que quer no cabeçalho. [Participante 31, GF Não-Docentes 2]

Eu quero fazer um poster para um evento qualquer na Universidade, quero ver se o que fiz está de acordo com as regras ou não, ou então vou buscar algo que tenha a ver com as regras e normas, ok e está validado! [Participante 22, GF Não-Docentes 1]

A pessoa até deixa de recorrer às empresas se tiver os modelos ali, à mão. [Participante 20, GF Não-Docentes 1]

Nós agora não mexemos no poster, portanto o nosso poster é aquele e a gente só muda o ano. [Participante 17, GF Assistentes]

7. Ludicidade no Trabalho

Os comentários codificados neste tema relacionam-se com a percepção, por parte dos participantes, de que a participação na valorização da marca careceria daquilo que Domenico de Masi designa de “Ócio Criativo”: a porção de tempo laboral em que os funcionários se podem dedicar ao que entenderem — trabalho, investigação, ludicidade, assuntos pessoais, etc..

Isto também tem um aspeto lúdico, o que de alguma forma compensa as pessoas... Quanto mais atrativas e divertidas forem estas ferramentas, mais fácil é que [as pessoas] participem e esta tem essa componente. [Participante 22, GF Não-Docentes 1]

Se as pessoas entenderem isto como um recurso de utilidade e acharem piada por poderem brincar e mexer na marca... [Participante 20, GF Não-Docentes 1]

Para brincarmos com a marca, isso seria feito durante o nosso tempo de expediente? Percebes onde quero chegar? Mesmo sendo em prol da instituição e da sua marca, a questão é: será que é lícito, estarem a fazer aquilo, não cumprindo outras funções para as quais foram contratados? [Participante 12, GF Assistentes]

8. Portefolio Pessoal

Este tema define-se pelas referências que evidenciam a pertinência de se poderem manter em privado os artefactos de marca que os indivíduos considerem incompletos, ou que entendam ser, exclusivamente, para seu uso pessoal:

Só há a hipótese de partilhar? Não há onde eu possa guardar esboços só para mim? [Participante 2, GF Associados & Catedráticos]

E podem-se pôr vários [esboços]? Sim? Então está o problema resolvido! [Participante 10, GF Auxiliares]

Isto podia servir para fazermos artefactos para nós próprios. Eu estava a pensar que era giro para eu guardar os meus 'powerpoints'. [Participante 5, GF Auxiliares]

Existem ainda os temas pertinentes identificados em cada uma das QIs. Para a QI-1 destacam-se 'Unidade Gráfica' e 'Cor'; na QI-2 são relevantes 'Altruísmo' e 'Mobilização e Incentivos'; na QI-3 foram considerados os temas 'Cultura Organizacional' e 'Participação Informal e Simplificada'.

- **QI-1. Unidade Gráfica**

Este tema caracteriza-se por agregar os comentários que incluem preocupações, opiniões, conhecimento ou desconhecimento, sobre a unidade gráfica da marca da UA:

É aquele grifo verde e não podemos pôr um grifo roxo, as letras são aquelas e eu acho bem porque cria-se uma unidade gráfica. Tudo quanto pertence à UA, se tiver um grafismo uniforme, cria uma unidade que não dispersa e que lhe permite ser mais facilmente reconhecida. [Participante 10, GF Auxiliares]

[...] quando tenho de aplicar a marca nalgumas palestras [...] ou noutra tipo de atividades, constrange-me muito em termos de utilização gráfica porque todo aquele lettering, de facto está associado à universidade, à praxis e não sei quê mais mas, em termos gráficos, corta muito com a maneira como podemos jogar com o logotipo. Isso causa alguns constrangimentos. A minha utilização é certamente não autorizada, porque também importei, também trabalhei, fiz a minha própria brincadeira com o vetorial. Isso [em referência às normas] também espalha muito a criatividade das pessoas, mas eu entendo que seja assim, enfim. [Participante 12, GF Assistentes]

Só nas folhas de ofício eu identifico alguns quatro ou cinco tipos diferentes. A fonte é diferente, ou é a Times, ou é a Arial, ou até a Calibri, que é uma coisa extraordinária... [Participante 20, GF Não-Docentes 1]

Houve uma altura em que pedimos um layout para correio eletrónico que seria para pôr na UA toda. Mas acho que não havia grande interesse e aqui toda a gente manda mais um bocadinho. E há alguém que diz "os meus mails não vão sair assim" e pronto. [...] Nós temos mais de 200 sites na UA que não seguem as normas. [Participante 26, GF Não-Docentes 2]

Se o PACO tiver a imagem da UA não se cria uma ligação mais institucional entre a pessoa que o está a usar e a instituição? Eu acho que a uniformização desta coisa da marca e das cores facilita a ligação mais próxima de quem está a usar com a interface que está a usar. Eu utilizo no meu trabalho não sei quantas plataformas diferentes: uso o PACO, uso o LegUA, uso o SIGACAD ...o SIGACAD, o que é aquilo? Aquilo é tudo cinzento! Aquilo não me diz nada! Aquilo até pode ser o site de um banco! [Participante 31, GF Não-Docentes 2]

• QI-1. Cor

Este tema caracteriza-se por agregar as referências à cor, considerada pelos participantes como um dos mais importantes componentes visuais da marca gráfica da UA:

Eu não conheço regras para utilizarmos. Vou a uma conferência e respeito o facto de [a marca] ser verde, mas não há um layout comum a todos. [Participante 8, GF Auxiliares]

Eu identifico-me com a marca, vejo aquela imagem e sei que é a marca da UA; independentemente de gostar ou não gostar, eu identifico-me, vejo aquele símbolo ou o lettering, ou aquele verde (que nem era esse verde, pois não?, era mais escuro), mas aquele verde mais amarelado, eu identifico logo: “esta é a cor da UA”. [Participante 31, GF Não-Docentes 2]

Um quadradinho verde com umas letras ao lado a dizer “Universidade de Aveiro”. [Participante 27, GF Não-Docentes 2]

O Pingo Doce adotou o mesmo verde que nós. [Participante 23, GF Não-Docentes 1]

Reparem, este verde e este logotipo, criam uma imagem positiva, uma coisa dinâmica... [Participante 16, GF Assistentes]

Pior do que isso, irrita-me o cinza. Eu sem óculos já não consigo ler o que está nas páginas do site da UA. [Participante 2, GF Associados & Catedráticos]

O cinza até é uma das cores preferidas para fundo de ecrã de qualquer gráfico, porque é mais neutro, permite que eu tenha uma melhor visão das cores que estou a utilizar e dá-se esse contraste interessante. Mas o nosso cinza é tão ténue... [Participante 1, GF Associados & Catedráticos]

- **QI-2. Altruísmo**

Neste tema são agrupadas as referências à disponibilidade que os participantes manifestam para, naturalmente, contribuírem para a Instituição, sem esperarem qualquer tipo de retribuição; é, para muitos, um indicador daquilo que entendem ser a pertença à UA; para outros, é uma predisposição que se encontra ameaçada.

Eu vou em representação porque tenho um grande sentimento de marca UA, porque se fosse racional, não ia. [Participante 9, GF Auxiliares]

Eu acho piada ao ver as pessoas "E mais e mais e mais", mas são horas que as pessoas tiram do fim de semana ou do fim do dia — penso que isto é realmente uma coisa fantástica. A única coisa que nos falta é material; temos de incomodar as pessoas nos STIC, que não têm nada com o assunto, e depois falta manutenção e falta mais isto e é um reboiço feito com recursos que não existem e andamos ali todos nas horas vagas uns dos outros e a incomodar-nos e... aquilo vai funcionando e tem estado a crescer. [Participante 17, GF Assistentes]

Eu chamo a isto "casa", de facto. Mesmo quando estamos entre nós, nos desabafos e tal, estes desabafos, no fundo, existem porquê?, porque nós queremos que as coisas funcionem melhor porque senão, nem sequer nos dávamos ao trabalho de gastar 5 mn do nosso tempo fora daqui a falar da Universidade. [Participante 20, GF Não-Docentes 1]

Às vezes temos intervenções das duas às nove da manhã. Ninguém nos paga por isso. Se às duas da manhã toca o meu telemóvel, eu venho para a Universidade. Ninguém me pede, não me pagam, não tenho de trabalhar mais ou menos, toda a gente quer é que funcione bem. Se rebenta um cano às três da manhã, se o servidor vai abaixo, se a central telefónica vai abaixo, os meus colegas estão aí... [Participante 26, GF Não-Docentes 2]

Temos essa coisa boa que é o amor à camisola... Mas as coisas estão a mudar. Aquilo que dantes se fazia por amena cavaqueira, por carolice, tende a fazer-se cada vez menos: são as avaliações, as métricas, as quantificações... Neste momento, em virtude daquilo que são as várias solicitações, somos obrigados, permanentemente, a fazer escolhas. [Participante 6, GF Auxiliares]

- **QI-2. Mobilização e Incentivos**

Os comentários contemplados neste tema referem-se a sugestões de estratégias para o comprometimento dos RH em ações de cidadania organizacional (no sentido da valorização da marca):

Eu penso que tem que haver também um mecanismo para alertar as pessoas para o estado em que está determinado projeto ou proposta. Também para as mobilizar para participarem na votação ou na crítica. [...] As pessoas não estão habituadas, precisam de uma maneira de as mobilizar para a participação. [Participante 4, GF Associados & Catedráticos]

... E, em vez de ser sempre em contínuo, ter um momento anual, em que existisse um concurso, e cada ano havia eleição de duas ou três novas ideias... [Participante 3, GF Associados & Catedráticos]

... premiar as pessoas que se esforçam e que se preocupam com a Universidade. [...] Qual é o incentivo que as pessoas têm em fazer passar a imagem da Universidade? Isto tem a ver com as escolhas racionais que, de alguma maneira, são o oposto daquilo que era ver a Universidade como um todo. [Participante 9, GF Auxiliares]

Se eu tenho um esforço adicional, eu tenho de ganhar alguma coisa com isso. E esse ganho até pode nem ser para mim, pode ser para os meus alunos, mas tem de haver alguma... pelo menos algum reconhecimento, até se calhar só dentro do departamento. [Participante 13, GF Assistentes]

Quando percebemos que nos esforçamos e não ganhamos nada com isso, se calhar vamos abandonando essas situações e vamo-nos centrando naquele trabalho corriqueiro, pelo mínimo exigido. [Participante 12, GF Assistentes]

• QI-3. Cultura Organizacional

As referências codificadas nesta categoria prendem-se com a cultura organizacional que, na perspetiva de implementação de uma CPM tecnologicamente mediada, deve pautar-se pela valorização dos seus recursos humanos:

Se não se promoverem os comportamentos que alicerçam este tipo de participação, isto é vazio. É um exercício gráfico, bonito. Mas não é isso que interessa. Acho que isto tem de ser em cima de alicerces verdadeiros que faltam nas empresas, não necessariamente por serem pequenas, mas se isto for construído em cima de outro tipo de coisas, isso sim. [...] Uma pessoa que não tenha afinidade com esta área da comunicação, do marketing e do design, tem de sentir que isto é uma face visível de algo muito mais profundo. [Participante 11, GF Assistentes]

Este tipo de participação dos funcionários faz sentido, mas há questões culturais a ter em conta. [Participante 17, GF Assistentes]

Mas, de certa forma, essa plataforma seria uma fuga da pressão e uma forma de a pessoa poder vincular mais a pertença e sentir que a imagem também lhe pertence, ajudando nessa parte de se identificar mais com a UA. [Participante 21, GF Não-Docentes 1]

- **QI-3. Participação Informal e Simplificada**

Neste tema são agrupados alguns dos comentários relacionados com a percepção dos participantes sobre o aspeto informal e a simplicidade da CPM proposta e apresentada:

Esse debate a partir de uma participação que até pode ser muito informal mas que é bem acolhida na comunidade, parece-me bem. [Participante 3, GF Associados & Catedráticos]

[...] como conceito, tem a vantagem de a pessoa não ter de ter, de facto, os tais conhecimentos técnicos profundos para participar porque basta, quanto mais não seja, chegar lá e carregar no botãozinho a dizer "Eu gosto disto". A pessoa já sente que está a participar. [Participante 20, GF Não-Docentes 1]

Achei muito interessante a primeira parte, a parte de informação e do Ateliê. [Participante 18, GF Não-Docentes 1]

9.6.3.4. Interseção dos Códigos de Análise com os Três Domínios do Modelo

Este exercício permitiu usar os códigos de análise definidos para encontrar, nas respetivas categorias, referências que estivessem objetivamente relacionadas com cada um dos três domínios da CPM (Apêndice 32, em formato eletrónico, nos separadores 'Relação com a Organização', 'Relação com a Marca', 'Relação com a CPM' e 'Controlo Domínios'). Vale a pena ressaltar que, globalmente, o código de análise com maior número de referências é o de 'Implementação da CPM na UA', o que era já expectável, pois é natural que os participantes emitam comentários tendo como suporte o contexto organizacional que conhecem, no qual reveem algumas das temáticas abordadas ao longo da discussão, centrada num sistema que, hipoteticamente, poderia ser implementado nesta Instituição.

Domínio da *Orientação*

Neste domínio, os códigos de análise que maior percentagem de referências concentram são os de 'Vantagens', 'Implementação da CPM na UA', 'Predisposição para Participar', 'Uso da Marca', 'Relevância das NG' e 'Cidadania Organizacional' (Gráfico 9.14). Não há referências associadas a qualquer tipo de Funcionalidades (desnecessárias ou em falta) nem são elencados quaisquer Obstáculos.

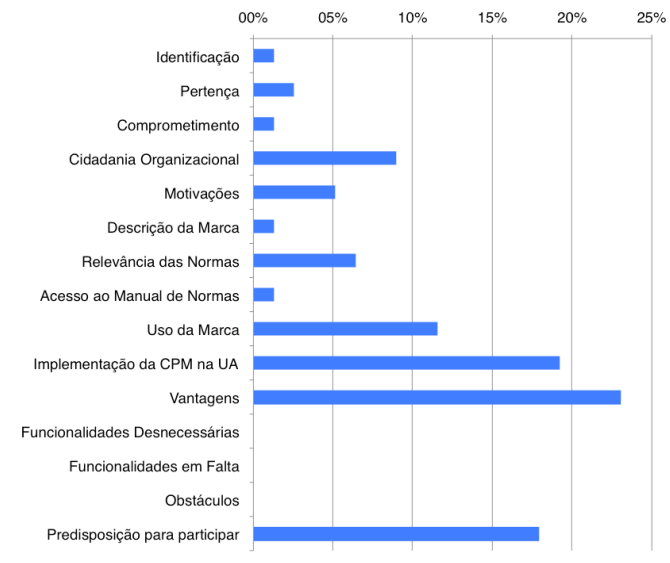


Gráfico 9.14 — Percentagem das referências que interseitam os códigos de análise e o domínio Orientação

É no domínio da Orientação que os participantes encontram mais novidade e utilidade para o seu contexto de trabalho, vendo-as como vantagens, o que, em grande medida, influencia a sua predisposição para participar e usar a CPM. Nestes casos, as categorias de maior pertinência são as que, de alguma forma, se relacionam com o Ateliê da CPM, tanto porque o acesso às NG surge simplificado, como porque se reveste de cariz pedagógico — intencional e próprio desta área:

O Ateliê pode ser muitíssimo útil porque nos permite logo, e sem perceber nada, ter uma aferição... eu achei que aquilo era uma coisa mesmo jeitosa. [Participante 18, GF Não-Docentes 1]

Para esta situação do cartaz isso era muito, muito útil [...] Todos os dias há posters diferentes na UA. [Participante 22, GF Não-Docentes 1]

Como nós vamos a conferências e a iniciativas fora, eu fiquei sem perceber porque é que o site da UA não tem uma página lá a dizer, sei lá, "qualquer-coisa imprensa"? Para se chegar lá e ter os logotipos e as indicações, porque às vezes eu preciso para fazer um layout e não sei quando é à direita, quando é à esquerda... [Participante 17, GF Assistentes]

...Vou ao Ateliê e "deixa ver onde está o símbolo da UA, se o estou a aplicar bem ou não, está demasiado perto da borda, não pode ser assim"... [Participante 22, GF Não-Docentes 1]

O papel de um gabinete de imagem seria esse, uma atividade pedagógica, porque as pessoas num departamento e numa secretaria não sabem provavelmente como se formatam os títulos ou o tipo de letra. [Participante 22, GF Não-Docentes 1]

Naturalmente, as vantagens estão relacionadas com a possibilidade da CPM ser implementada na UA. Neste tópico, porém, foi dada ênfase a comentários que revelam i) a percepção geral do domínio Orientação e a consequente aprendizagem do uso da marca, e ii) a noção da relevância das NG, para que esse uso possa gerar contributos satisfatórios, numa lógica não só de criação de recursos profissionais, mas de geração de ideias e contributos para a valorização da marca organizacional:

Eu acho que as pessoas não entendem que se puserem aquele verde um bocadinho mais escuro que isso muda tudo... [Participante 20, GF Não-Docentes 1]

Eu acho que isto seria muito útil para a utilização correta do oficial. Um sítio de fácil consulta, com a informação sempre atualizada, acho que mais facilmente poderíamos começar a usar bem a marca. [Participante 27, GF Não-Docentes 2]

Há bocado falámos naquela ideia dos ovos moles da UA. O que é que eu posso trabalhar aqui? Trabalho aqui a caixa que deverá envolver os ovos moles? [...] Eu não tenho um ovo mole com o símbolo da UA, tenho só a ideia [...] não tenho conhecimentos de Illustrator ou de Photoshop, não faço a mínima ideia de como apresentar, só tive a ideia [...] aí eu posso sempre trabalhar a parte gráfica de uma ideia, certo? [Participante 13, GF Assistentes]

Domínio da Construção e Transferência

Os códigos de análise que surgem com maior percentagem de referências neste domínio são os de 'Implementação da CPM na UA', 'Predisposição para Participar', 'Obstáculos', 'Vantagens', 'Funcionalidades em Falta', 'Cidadania Organizacional' e 'Comprometimento'.

São poucos (ou mesmo inexistentes) os comentários nos códigos de análise relacionados com os tangíveis da marca — ‘Descrição da Marca’, ‘Relevância das NG’ e ‘Acesso ao MNG’ (Gráfico 9.15).

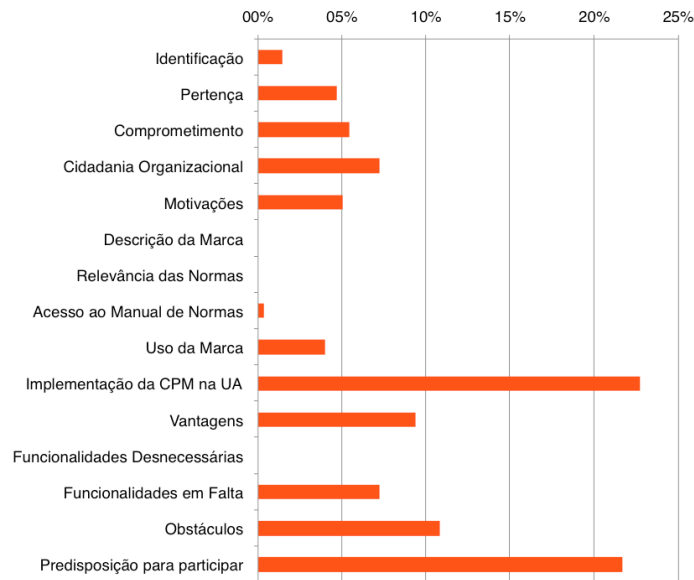


Gráfico 9.15 — Percentagem das referências que interseam os códigos de análise e o domínio C&T

Os participantes estabelecem diversas pontes entre o protótipo que lhes foi apresentado e a possibilidade de implementação de uma CPM na UA, revelando, explícita e implicitamente, uma aparente predisposição para participar no uso de uma ferramenta destas, visto terem providenciado ideias associadas àquilo que, relativamente à mesma, consideram mais-valias, mas também relacionadas com sugestões de funcionalidades que entendem estar em falta, e indicação de recursos para ultrapassar os obstáculos por eles elencados:

Uma zona com as normas certinhas e com os documentos oficiais seria extremamente útil [...] Um sítio para partilhar também me parece bem; quando eu partilho é nesta nova lógica social e sei que há o remisturar e que outra pessoa vai pegar no que eu fiz e vai adaptar. E dá-se a promoção de algumas dessas partilhas para documentos oficiais fazendo esse caminho de que são adotados ou apadrinhados por outros colegas... [Participante 3, GF Associados & Catedráticos]

Eu acho que sim, e mais ainda numa instituição como a nossa que pode por aqui aproveitar massa crítica dos próprios alunos, não só dos funcionários. [Participante 20, GF Não-Docentes 1]

Nós temos uma grande coleção de vidros. Era giro fazer umas réplicas e vender a nível de merchandising, com o símbolo da UA. [Participante 32, GF Não-Docentes 2]

Pode ser interessante lançar uma linha de cadernos, em que haja manipulação do símbolo, recorrendo a diferentes padrões, para promoção da UA. [Participante 9, GF Auxiliares]

Eu acho é que isso, eventualmente, até poderia ajudar naquela parte que começa lá atrás, de fazer passar a toda a comunidade a importância da imagem de uma instituição e isso não é só sermos muito simpáticos, mas também que é este o verde e não é outro. [Participante 20, GF Não-Docentes 1]

É de referir que uma das categorias que mais surge associada aos três códigos de análise e que detém maior percentagem de comentários, é a da ‘Autoria e Propriedade’, sendo esta uma temática recorrente e que, de facto, parece constituir uma preocupação para estes potenciais contribuintes de ideias:

Quais são os filtros que existem na passagem da área pessoal para a área pública? Não há filtros nenhuns, qualquer pessoa pode publicar? [...] Podem surgir coisas muito duvidosas... [Participante 6, GF Auxiliares]

Eu não concordo que isto deva extravasar para fora da comunidade; o material deve estar restringido à comunidade, exatamente porque estamos a trabalhar com a marca que, em termos de direitos de autor, é pertença da academia. Se estamos a trabalhar isto, implica uma apropriação da marca. [Participante 12, GF Assistentes]

Fica-me uma questão: ao colocar-se um conjunto de ideias online sem qualquer tipo de garantia de privacidade, se não estaremos a dar o ouro ao bandido, ou seja, haver a possibilidade de alguém se apropriar de uma ideia que ainda está em elaboração por alguém dentro da instituição, sem que haja a garantia de que essa ideia não é apanhada por outros [...] não há um disclaimer que leve a própria pessoa ou a instituição a assinar um termo de confidencialidade? [Participante 1, GF Associados & Catedráticos]

Isto é uma coisa que ficaria no seio da Universidade, sem fuga de informação? Porque pode estar alguém a dar uma ideia e depois pode não chegar à Reitoria sequer, mas entretanto alguém... [...] Eu não sei, se tivesse uma grande ideia, não sei se colocaria aí, é a tal coisa de guardar a ideia, ou então falar só com alguém conhecido, não tornar pública. [Participante 24, GF Não-Docentes 1]

Os incentivos à participação e o problema da consequencialidade também são temáticas com expressão neste domínio, surgindo associados aos códigos de análise ‘Cidadania Organizacional’ e ‘Comprometimento’:

Provavelmente muitos funcionários pensarão: o que é que me interessa estar a perder tempo com isto, quando eu não sou tido nem achado, nem coisa nenhuma, dia a dia. [Participante 11, GF Assistentes]

Muito honestamente, em relação a isto a ideia está excelente mas, não só no que diz respeito à universidade mas também para casos fora, há a questão da consequência, e eu temo que na gestão de topo acabe por ficar nas ideias e que o botãozinho da Reitoria nunca se acenda. [Participante 25, GF Não-Docentes 1]

Domínio da Avaliação

Neste domínio, os códigos de análise que apresentam maior percentagem de referências são os de 'Implementação da CPM na UA', 'Predisposição para Participar', 'Funcionalidades em Falta', 'Cidadania Organizacional', 'Vantagens' e 'Pertença'. Também aqui não se registam interseções que evidenciem referências associadas aos códigos de análise 'Descrição da Marca', 'Relevância das NG e 'Acesso ao MNG' (Gráfico 9.16), contrariando o que se havia antecipado, pois considera-se que, para a Avaliação, é essencial conseguir descrever a marca, conhecer os seus aspetos de maior tangibilidade e as normas que os regem.

Também o domínio da Avaliação revela que os participantes estabeleceram ligações entre o protótipo e a possibilidade de implementação de uma CPM na UA, e que existiria alguma predisposição para participarem no seu uso, num ato de cidadania organizacional. Contudo, neste caso, destaca-se uma percentagem elevada de referências a 'Funcionalidades em Falta':

...Mas devia haver o Gosto total ou o Não Gosto total... por vezes faz falta distingui-los. [Participante 7, GF Auxiliares]

Podia haver espaço para o Não Gosto e ao fim de 100 Não Gostos saltava fora. [Participante 6, GF Auxiliares]

O Não Gosto é a própria comunidade a eliminar o que não presta... Seria preciso um algoritmo mais apurado do género não-sei-quantos Não Gostos vindos de departamentos diferentes. [Participante 8, GF Auxiliares]

Eu olho para ali e vejo "Elogio" ou "Sugestão". Então, e onde é que eu posso dizer mal? [...] É que eu posso fazer uma crítica no melhor dos sentidos, para melhorar um produto... [Participante 13, GF Assistentes]

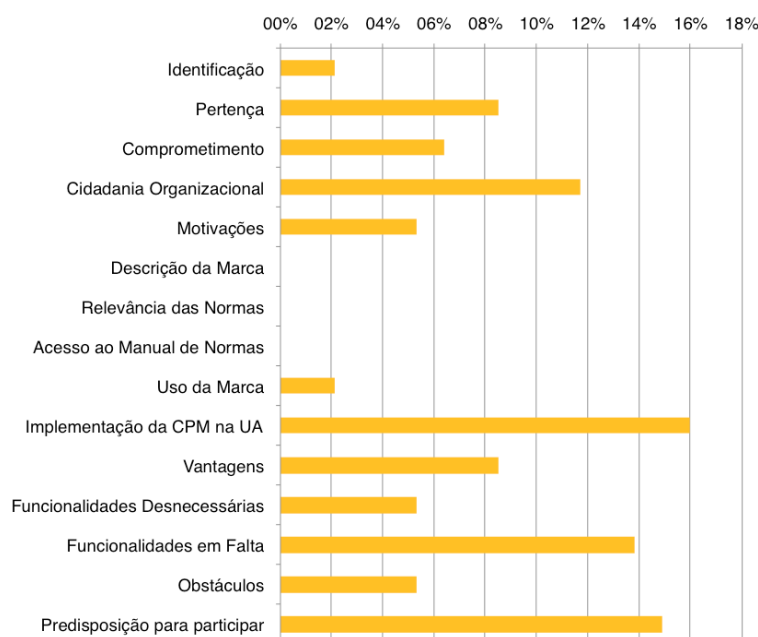


Gráfico 9.16 — Percentagem das referências que intersejam os códigos de análise e o domínio Avaliação

As vantagens que se encontram neste domínio estão muito associadas à cidadania organizacional, à participação dos indivíduos, à consequência e ao facto de a avaliação, feita pela comunidade, poder facilitar a escolha e recolha de alguns artefactos:

Podia servir também para monitorizar os artefactos que já existem, os que são oficiais, no sentido de ver se têm ou não procura. Podia haver um Top de Vendas, do que fosse merchandising. [Participante 6, GF Auxiliares]

Vê o outro lado, sendo otimista, uma ideia minha ter consequência... Imagina que eu tive a ideia do chocolate e que o chocolate até vai avante e está disponível, é uma coisa que eu dei à instituição, por isso é interessante ver o outro lado também. [Participante 19, GF Não-Docentes 1]

Imagina que nenhum dos layouts chega a ser aprovado e portanto não é oficial. Eu quero saber qual é que vou buscar. Como eu não percebo nada disso, para mim, um bom ou um mau, é exatamente igual. Mas eu quero escolher um para pôr em todos os desktops da UA, mas como não há um oficial, eu vou talvez buscar o que tem mais estrelinhas... [Participante 26, GF Não-Docentes 2]

[...] se calhar podemos todos fazer um certo lobbying interno a dizer "é uma boa ideia"; os técnicos do design dizem que pode levar um retoque aqui e ali... [Participante 3, GF Associados & Catedráticos]

Por outro lado, são também encontradas referências que revelam preocupações, ao nível da pertença e sentido de posse (com destaque, mais uma vez, para a autoria e para a propriedade), em categorias que evidenciam fragilidades, no processo de avaliação, desenhado para a criação do protótipo:

Isto vai funcionar como uma ditadura da comunidade ou o especialista pode 'pescar' uma proposta que tenha ficado esquecida e que ele, como especialista, acha que tem interesse e até pernas para andar? [Participante 13, GF Assistentes]

Todo o processo de validação até chegar ao produto terá de ficar dentro da casa. [Participante 12, GF Assistentes]

9.6.4. DISCUSSÃO DOS DADOS ANALISADOS

A técnica de GFs revelou ser eficaz para a recolha de dados, nesta fase da investigação: proporcionou riqueza e variedade de dados com a troca de opiniões, com a reflexão e o *insight*, promovidos pela dinâmica e sinergia dos grupos; ajudou a esclarecer e a validar a informação recolhida através das entrevistas individuais e da pesquisa bibliográfica.

Apesar de não ser objetivo estabelecer comparações entre os cinco GFs, verifica-se que os grupos, sendo necessariamente distintos, tendem a enfatizar tópicos diferentes, nas suas discussões: a 'Pertença' foi muito mais discutida no GF 'Não-Docentes 1', do que em qualquer outro grupo; as Funcionalidades da CPM (em Falta ou Desnecessárias) foram um tópico com muito mais expressão no grupo dos 'Assistentes', se comparado com os restantes; a 'Identificação' e a 'Descrição da Marca' foram os temas preferenciais no GF dos 'Associados e Catedráticos'. Contudo, verificou-se em todos os grupos um nível de intensidade expressado em algumas categorias, consideradas chave, evidenciado no exercício de análise para verificação das QIs: a variável transversal 'Participação na valorização da marca', intersetada com as variáveis específicas de cada QI, permitiu perceber a existência de oito temas comuns, de maior relevância para a discussão: Autoria e Propriedade, Capitalização de Ideias, Literacia Visual, Consequencialidade, Repositório, Autonomia, Ludicidade no Trabalho e Portefólio Pessoal.

De facto, a questão do reconhecimento da autoria e da proteção da propriedade dos contributos dados numa CPM é, praticamente de forma unânime, dada como pertinente e como algo que preocuparia os RH da UA. Já nas entrevistas, um dos participantes partilhou que "Há, na solidão da

autoria, uma condição de experiência subjetiva insubstituível”. Esta preocupação vem de encontro ao defendido por Bruns (2008) que entende haver incompatibilidade entre os modelos de cocriação, em que o trabalho de uns é a continuação do trabalho de outros, e o modelo ocidental de proteção de conteúdos. Mas sugere também uma eventual falta de confiança institucional que impede que a partilha de ideias e de conhecimento ocorra sem tão declarada preocupação com a autoria e propriedade dos mesmos. O valor e o significado emocional associado ao grupo (aquilo que se define por identidade social) e a percepção de unidade de grupo estão, de alguma forma, afetados, neste contexto institucional.

Assim, em primeiro lugar, a simples idealização de uma forma de valorizar a marca careceria de algum tipo de resguardo, o que vem, em parte, justificar o elevado número de referências, associadas ao Portefolio Pessoal, funcionalidade prevista na CPM e encarada pelos participantes como uma vantagem (e de facto, já o era para os participantes nas entrevistas). Eventualmente, neste caso, poderia fazer sentido a exploração de licenças Creative Commons (CC), para que alguns destes conteúdos, gerados pelos utilizadores, pudessem, ainda que de forma muito controlada, ser partilhados com os pares. Em segundo lugar, para que a publicação desse contributo tivesse lugar, os RH precisariam de perceber de que forma lhes seria retribuído o seu envolvimento neste esforço de capitalizar ideias, de valorizar a marca e de colaborar na construção de um conhecimento holístico de marca, havendo ou não implementação dos artefactos propostos. Ou seja, o simples facto de publicar um artefacto deveria estar ligado, de algum modo, a um retorno positivo, a um método de reconhecimento, por parte da comunidade e por parte das chefias intermédias: o primeiro sinal de consequência relacionada com o esforço feito. Apesar das manifestações de altruísmo, tendencialmente o indivíduo requer a percepção de que a sua participação o conduzirá a determinadas vantagens ou benefícios, a curto, médio ou longo prazo.

Sendo alvo de validação e havendo a perspectiva de implementação de uma ideia dada por um elemento dos RH, esse reconhecimento teria de ser ampliado (por exemplo, com o pagamento de *royalties*), justificando o alinhamento do indivíduo com a estratégia da marca, servindo ainda de motivação para que continue a contribuir e para que também os outros o façam. Previsivelmente, a ‘consequência’ estará fortemente ligada ao reconhecimento: não haverá lugar a qualquer tipo de reconhecimento verdadeiro, se a estratégia de marca não contemplar a participação de pessoal não especializado, na definição e no desenvolvimento da marca, se a CPM não for alimentada e tida como um instrumento de utilidade, se os atos de instrução social e de cidadania pela marca não forem alvo de um *feedback* mínimo — em suma, se a cultura organizacional não se revir na lógica da participação informada e dos conteúdos gerados pelos utilizadores.

A Literacia Visual é outra categoria com grande percentagem de referências, neste exercício de interseção de códigos de análise; de facto, apesar de não ter sido promovido, de forma explícita, o assunto das competências necessárias para a participação e envolvimento dos RH numa CPM como a que foi apresentada, a aprendizagem das normas e das regras básicas de comunicação visual foi abordada em todos os grupos, fazendo da Literacia Visual uma categoria pertinente, estreitamente ligada à aquisição de Autonomia, nomeadamente na rapidez de acesso a recursos relacionados com a marca, graças à vertente de repositório único e permanente da CPM, e na facilidade com que os

RH poderiam criar os seus próprios recursos, sem depender de processos e entidades externos. Esta liberdade no uso da marca, encarada como uma necessidade incontornável, foi também um tema discutido nas entrevistas e foi, para alguns dos participantes, um dos mais pertinentes. Contudo, a autonomia não descarta a necessidade de avisos e lembretes que, associados a sistemas de mobilização, vão de encontro à abordagem de sinalização permanente das tecnologias de suporte à colaboração, conforme exposto no Capítulo 6.

Esperava-se, também, que houvesse referências à Literacia em Novos Media (que surgisse eventualmente como um obstáculo), mas tal não se verificou. Bem pelo contrário, tanto o GF ‘Associados e Catedráticos’, composto por indivíduos com 50 ou mais anos de idade, como os dois participantes dos grupos de não-docentes que, à data de realização dos GFs, se encontravam em situação de pré-reforma, se mostraram bastante à vontade com o que lhes foi exposto e com os paradigmas de interação da Web Social. Houve inclusivamente um elemento que referiu:

Quem for mexer nesta plataforma, já é alguém que tem predisposição para isso e já sabe bem o que é o Gosto. [Participante 22, GF Não-Docentes 1]

A Ludicidade no Trabalho foi uma condição considerada essencial para que a literacia visual possa ser desenvolvida, para que o “brincar com a marca” tenha lugar e para que a criatividade aconteça. No fundo, constitui um cenário em que a exploração cognitiva tem lugar, se a conjuntura valorizar a liberdade e os afetos do indivíduo. Afetivamente, os participantes detêm uma relação intensa e forte com a UA: a pertença, o comprometimento e a predisposição para esforços que vão para além dos que lhes são esperados são constantes em todos os indivíduos, tanto aqueles que contribuíram para os GFs como os que participaram nas entrevistas. Mas, a disposição e a disponibilidade estão a perder-se, pelo que urge uma nova estratégia de envolvimento (que poderá passar pela promoção da criatividade em oposição às métricas constrangedoras).

Assim, contemplando ainda a sensibilidade manifestada pelos participantes relativamente à Cor da Marca da UA, com as múltiplas referências ao verde e ao cinza — deixando claro que a componente visual cromática da marca é, para eles, um fator distintivo — e ainda no que à Unidade Gráfica da Marca se refere — pela pertinência dada aos assuntos que abordavam as NG, para alguns desconhecidas — considera-se que a resposta à QI-1 (*A existência de suporte à literacia visual influencia a participação na valorização da marca?*) é positiva, nomeadamente se a literacia visual for orientada à marca.

Acredita-se que o mesmo acontece com a resposta à QI-2 (*A participação na valorização da marca contribui para o conhecimento de marca?*): a capitalização de ideias e de conhecimento é um tema tendencialmente encarado pela positiva, o sentimento de pertença na UA é muito elevado e o altruísmo, manifestado em comportamentos pró-sociais ou de cidadania organizacional, está muito presente, além de serem diversas as manifestações de predisposição para participar e para conhecer melhor a marca, desde que se propiciem, preferencialmente, esquemas de mobilização das pessoas e de incentivos adequados.

Quanto à QI-3 (*Uma CPM tecnologicamente mediada simplifica a participação na valorização da marca?*) não é possível adiantar uma resposta taxativa, sem uma CPM devidamente implementada, com um mínimo de funcionalidades que permitam executar os testes necessários para a extração de conclusões; não obstante, é possível, com os dados de que se dispõe, responder que se considera que uma CPM como a prototipada poderá simplificar a participação na valorização da marca, desde que a cultura organizacional favoreça a participação informada, informal e simplificada, reconhecendo nos recursos humanos, enquanto humanos e diferentes entre si, outras competências, além das que lhes são, *a priori*, admitidas e requisitadas, dando-lhes condições para que esse potencial possa emergir.

Talvez por isso, no exercício de interseção de códigos de análise com os domínios da CPM, o domínio da Orientação, apesar de ser aquele que menos referências gerou, foi o que se revelou, para os participantes, o mais interessante, não lhe sendo apontadas quaisquer funcionalidades desnecessárias ou em falta, nem estando associado a quaisquer obstáculos. Já o domínio da Construção e Transferência, que foi o que proporcionou maior número de referências, não se revelou revestido de grande novidade (no fundo, encarna o papel de uma CO e de uma rede social dedicada à marca), mas veio consolidar as preocupações com o reconhecimento de autoria e proteção de autoridade, outra condição a contemplar, caso se procure uma resposta positiva à QI-3, nomeadamente no contexto da UA. O planeamento da sociabilidade da CO teria de merecer uma maior atenção, tendo como objetivo o comprometimento.

Finalmente, o domínio da Avaliação foi o que deixou mais dúvidas nos participantes, apesar de nele reconhecerem a vantagem de poderem avaliar os artefactos dos seus pares. Contudo, como o protótipo desenvolvido foi preparado apenas para a *persona* do colaborador, utilizador não-especializado em marca, há toda uma parte do processo de avaliação (aquela que pertence aos validadores especialistas e, depois, à gestão de topo) que não se encontra ainda suficientemente investigada, portanto, não foi seriamente contemplada no protótipo não-funcional desenvolvido e, por esse motivo, para os participantes é o domínio menos clarificado.

9.7. AFERIÇÃO DO MODELO

Após o tratamento dos dados dos grupos focais, o Modelo de CMC para a Valorização da Marca voltou a ser revisto. A redefinição representa uma aproximação teórica entre os dados gerados nos GFs e o modelo conceptual previamente reformulado, após as entrevistas exploratórias.

Assim, o modelo que resultou dessa revisão foi comparado com os novos dados recolhidos e as poucas alterações efetuadas decorrem da necessidade de o validar, tornando-o mais consistente com os resultados ora alcançados (Balci, 1998). Deste modo, a estrutura elementar mantém-se inalterada, registando-se apenas ajustes nos ativos que determinam as condições para o CHM e para a Valorização da Marca (Figura 9.19):

- **Ao nível do indivíduo** — de quem se espera um envolvimento tal que permita a progressão do seu conhecimento de marca — as ‘Competências’, patentes na versão revista, são um instrumento que aquele já comporta no momento em que é contratado pela organização. Na verdade, para a construção do conhecimento de marca, o que é importante é, não as competências que o indivíduo detém, mas que este esteja na disposição de as desenvolver e de adquirir outras que não teve ainda oportunidade de explorar. Por este motivo, o ativo ‘Competências’ foi substituído por ‘Predisposição para o Desenvolvimento de Competências’.
- **Ao nível da Organização**, os ativos que sofreram ajustes foram o do ‘Reconhecimento’ — que passa a ‘Reconhecimento e Incentivos’, alteração justificada pela importância dada ao reconhecimento da autoria e à proteção de propriedade de conteúdos — e o da ‘Ludicidade no Trabalho’, substituído por ‘Liberdade no Trabalho’, uma liberdade que inclua a ludicidade, o ócio, o estudo, a investigação, a dedicação a um projeto pessoal, ou qualquer outra atividade, numa porção de tempo justa e adequada ao contexto da organização.

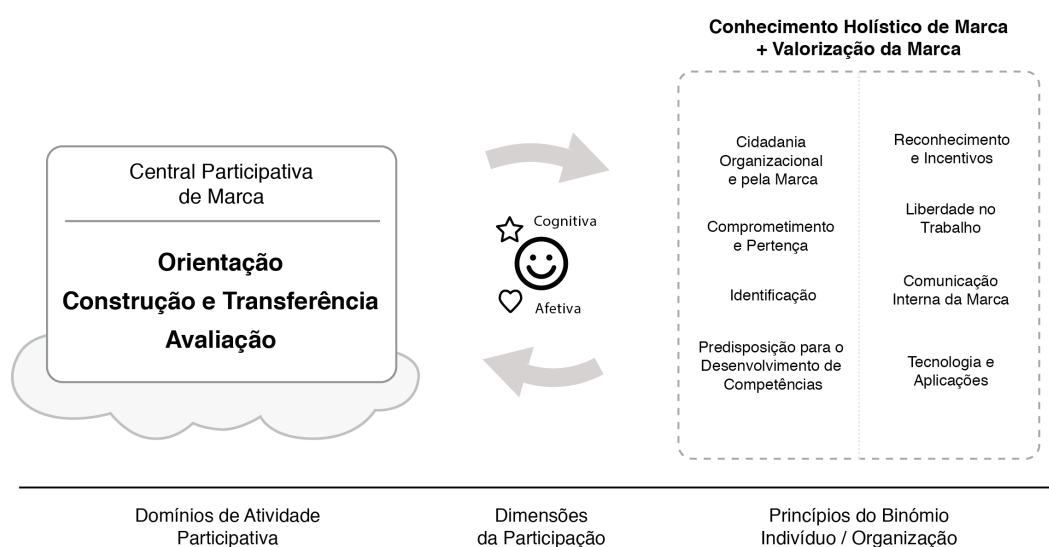


Figura 9.19 — Ajustes ao Modelo de CMC para a Valorização da Marca

Apesar da inquestionável presença de uma dimensão social/comunicacional, as duas grandes dimensões a que este modelo responde e que este modelo alimenta continuam a ser a dimensão cognitiva e a dimensão afetiva, profundamente alicerçadas na e influenciadoras da experiência do participante, dimensões essas que, nesta redefinição, voltam a assumir uma posição de destaque, agregadas à representação de *feedback*, essencial ao processo cíclico que este sistema encerra.

Entende-se ainda que, numa versão sumária e final deste modelo, voltaria a ser incluído o contexto organizacional, em representação de um sistema aberto, sujeito a trocas e a transações. E, porque se trata do ambiente que determina o *modus operandi* e os parâmetros da CPM — os quais, expectavelmente, variam de organização para organização — as fronteiras deste contexto são, portanto, permeáveis, permitindo que os resultados dos esforços internos para a valorização da marca possam ser utilizados no ou enviados para o exterior. A própria CPM, dada a sua natureza de disponibilidade permanente e dotada de uma face dirigida ao público em geral (a oficial e unidirecional), ultrapassa, necessariamente, estes limites (Figura 9.20).

Sendo a investigação de natureza qualitativa, os resultados obtidos são considerados válidos quando permitem descrever o objeto de estudo no seu contexto. A representação da conjuntura organizacional vem salvaguardar o modelo de quaisquer pretensões à generalização, o que seria desapropriado (e até mesmo uma incorreção), visto a investigação ter sido intensamente centrada no caso e no contexto organizacional da Universidade de Aveiro. Todavia, é possível aspirar à transferibilidade, ou seja, à capacidade de transferência dos resultados obtidos para outros grupos e indivíduos (Mantzoukas, 2004), em condições similares.

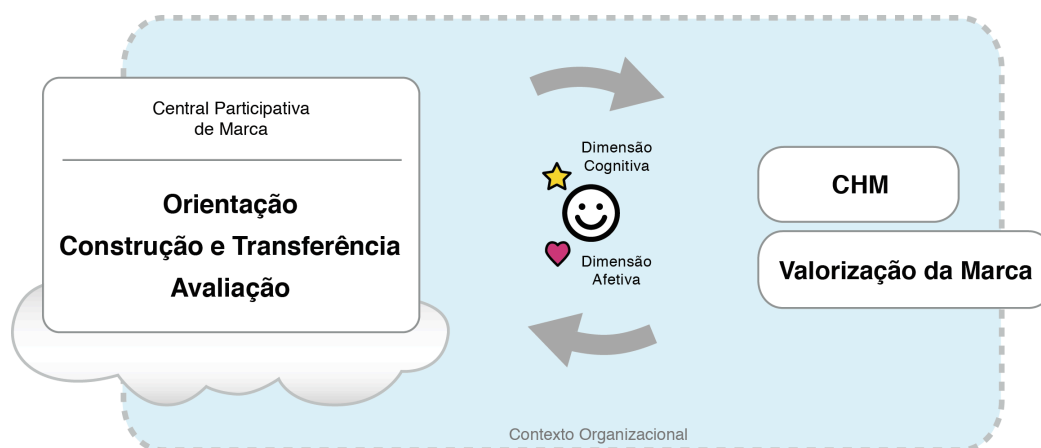


Figura 9.20 — Versão sumária e final do Modelo de CMC para a Valorização da Marca

9.8. HEURÍSTICA PARA A COCRIAÇÃO DE ARTEFACTOS DE MARCA

Tendo como orientação a estrutura conceptual dos requisitos para a acessibilidade e design universal, apresentada por Stephanidis, Akoumianakis, Sfyarakis & Paramythis (1998) (Figura 9.20), será elaborada a proposta de uma abordagem heurística, composta por um conjunto de princípios e respetivas diretrizes, mas sem a elaboração de recomendações, as quais dependerão largamente do contexto organizacional de implementação de uma CPM.

Uma diretriz é uma declaração consolidada, referente a conhecimento existente, partindo de princípios e/ou objetivos a alcançar (Stephanidis *et al.*, 1998). Os documentos que incorporam diretrizes (manuais de referência) tendem a não oferecer modos de resolução de ambiguidades, conduzindo a decisões arbitrárias que são tomadas pela equipa envolvida. Desta forma, a sua aplicabilidade depende, na maioria dos casos, do contexto de uso (perfil do utilizador, requisitos da tarefa, padrões de uso, envolvente, etc.), podendo uma diretriz, em particular, dar origem a uma série de recomendações, tendo como pressuposto a sua interpretação, num domínio de aplicação ou num contexto de uso específicos.

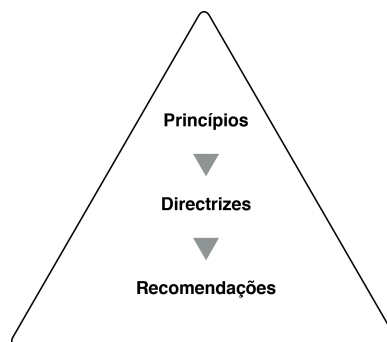


Figura 9.21 — Estrutura conceptual dos requisitos para a acessibilidade e design universal

Fonte: Stephanidis *et al.* (1998)

Apesar de nem sempre se adaptarem a todos os contextos, as heurísticas podem ser de grande utilidade, se pouparem tempo na análise e na avaliação de todas as possibilidades (Oliver & Roos, 2002):

In complex and fast-moving environments, boundedly rational individuals and groups cannot gather and cognitively process all relevant information before making decisions. Nonetheless, these decisions must be made, even in the absence of full information. What grounds do individuals use to make such decisions? According to Perrow (1972), we construct subjective, simplified models of a situation based on our past experience, and generally apply solutions we have used before. In other words, in the absence of perfect information, most of us fall back on heuristics. Heuristics provide simplifications that we can use to make decisions in “real time”, in situations in which gaining a full understanding of all relevant factors is either impossible or would require exhaustive analysis (Oliver & Roos, 2002: 2).

Neste caso, a abordagem heurística adotada depende do modelo heurístico proposto e tem como objetivo propor uma fórmula de intervenção que maximize a probabilidade de que um efeito específico, associado a um ou mais eventos, venha a ocorrer. O efeito específico é, neste caso, a valorização da marca e o conhecimento holístico de marca, potenciados por uma CPM, alimentada pelos RH de uma dada organização, e conceptualizada sob um sistema de comunicação mediada por computador.

9.8.1. OS PRINCÍPIOS E AS DIRETRIZES

Assim, os três domínios de atividade da CPM determinam os princípios basilares desta fórmula, em relação aos quais se adianta um conjunto de diretrizes, considerando a existência de uma cultura organizacional propícia à sua implementação:

9.8.1.1. Para o domínio *Orientação*

Uma CPM deve incluir recursos e momentos para a aprendizagem e para a experimentação livre da marca.

De facto, é com este princípio que se iniciam e se renovam, iterativa e simultaneamente, a exploração cognitiva e a afetiva na CPM, pela troca de informação, pelo desenvolvimento do conhecimento associado à marca e à organização, e pelas oportunidades de experimentação informal, partilháveis ou não. Para garantir o sucesso deste princípio, há que providenciar:

- o vínculo com a organização;
- liberdade e tempo para o desenvolvimento de competências e expansão do potencial do indivíduo e para a exploração lúdica da marca;
- estímulos, convites, motivações e incentivos, para o desenvolvimento do conhecimento de marca e da criatividade individual e coletiva;
- o acesso à estratégia de marca;
- o acesso às NG da marca;
- ferramentas de edição de imagem incorporadas, para a experimentação da marca e explicitação de ideias;
- orientações e retorno dinâmicos e imediatos, durante o processo de apropriação da marca;
- recursos de armazenamento pessoal de artefactos de marca, por concluir ou em exploração;
- perceção de controlo e transparência.

9.8.1.2. Para o domínio *Construção e Transferência*

Uma CPM deve potenciar a colaboração e a partilha de artefactos de marca.

Os RH podem contribuir para a valorização da marca, propondo artefactos de eventual valor cognitivo e/ou afetivo, de maior ou menor tangibilidade. Isto pode acontecer em qualquer momento de uso da CPM, antes ou depois de passarem pela apropriação e manipulação da marca, antes ou depois de avaliarem contributos partilhados pelos seus pares (visto a CPM não impor linearidade no acesso aos seus domínios), Para tal, devem ser providenciados:

- o vínculo com a organização;
- liberdade e tempo para o uso da marca, para a partilha de artefactos e para a integração numa CO, dedicada à marca organizacional;
- estímulos, convites, motivações e incentivos para o desenvolvimento do conhecimento de marca e da criatividade, individual e coletiva;
- atividades de mobilização e de envolvimento;
- mecanismos adequados à publicação de artefactos de marca, tanto desenvolvidos na CPM, como criados em aplicações externas;
- sistema apropriado de categorização de artefactos para credibilizar a publicação dos artefactos e o propósito da CPM;
- ferramentas para gestão e monitorização de artefactos publicados;
- métodos e recursos que dotem os RH de autonomia no uso da marca;
- políticas de reconhecimento da autoria e de salvaguarda da propriedade intelectual;
- percepção de controlo e transparência;
- *feedback* regular, referente aos resultados e às consequências da atividade na CPM.

9.8.1.3. Para o domínio *Avaliação*

Uma CPM deve explorar o dever e o direito à opinião e à avaliação de artefactos de marca.

Os RH podem e devem avaliar os artefactos de marca publicados pelos seus pares, de modo transversal, transparente, informado e simplificado, contribuindo, também e assim, para a valorização da marca, potencialmente conduzindo determinado artefacto à sua implementação, tornando-o oficial e representativo da organização. Desta forma, será necessário providenciar:

- o vínculo com a organização;
- liberdade e tempo para a consideração e para a avaliação de artefactos;
- estímulos, convites, motivações e incentivos para o envolvimento no processo de avaliação;
- sistema de mobilização para a avaliação;
- recursos diversificados para uma avaliação simplificada e informal;
- acesso transparente à avaliação feita pelo próprio, pelos pares e pelas instâncias especializadas ou acreditadas;
- políticas de reconhecimento da autoria e de salvaguarda da propriedade intelectual;
- mecanismos de monitorização e pesquisa de artefactos;
- *feedback* regular, referente aos resultados e às consequências da atividade na CPM.

Destes conjuntos de diretrizes destacam-se as R.E.A.R.A., cinco diretrizes transversais aos três princípios enunciados:

- a **Relação** com a organização, que determina a identificação e o comprometimento para com a mesma;
- o **Estímulo** que, na forma de incentivos, conduz à participação;
- a **Autonomia** no ato de comunicar e no de colaborar no crescimento da marca;
- o **Retorno**, que informa constantemente os participantes, assegurando que a sua disponibilidade e o seu empenho são valorizados e que a participação não é tida como inconsequente;
- o **Agradecimento**, através do qual se reconhece e se premeiam a participação e a cidadania pela marca.

Recorde-se que este modelo heurístico não tem quaisquer pretensões de se apresentar como solução ou caminho único e as diretrizes apresentadas (cujo propósito é, muito especificamente, o de construção de uma CPM que permita a conversão do conhecimento de marca, a valorização da marca, envolvendo a comunidade interna de uma organização, e a mediação tecnológica) não podem, em quaisquer circunstâncias, servir de alternativa às heurísticas de design de interfaces e de usabilidade, sobejamente reconhecidas.

10. CONCLUSÕES

Apresentadas e discutidas as orientações teóricas deste trabalho e os resultados alcançados com a avaliação empírica do modelo proposto, importa agora analisar, numa perspetiva crítica, o trabalho desenvolvido, identificando as limitações a este inerentes.

De seguida, apontam-se os principais contributos para o desenvolvimento científico e social, justificando-se a produção de conhecimento ocorrida ao longo deste documento, bem como as possibilidades de desenvolvimento de trabalho futuro que poderão decorrer deste estudo e que poderão merecer continuidade em termos de investigação científica ou implementação prática. Finalmente, são apresentadas as conclusões finais deste trabalho.

10.1. REFLEXÃO CRÍTICA

O significado dos artefactos usados para descrever a ideologia de uma marca e o próprio significado ou funcionalidade de uma marca estão sujeitos a mudanças. Contudo, um dos mitos que ainda prevalece em diversos contextos organizacionais é o da permanência/estagnação dos significados. A problemática levantada neste trabalho vem, precisamente, opor-se à perspectiva essencialista que considera o sistema ‘marca’ como perene, seguro e inalterável; ao invés, a marca é um sistema aberto que depende de sistemas abertos: as entidades relativamente às quais serve o propósito da representação. Ora, não há quaisquer dúvidas de que essa representação está, pela própria natureza da marca, direccionada para o exterior, para a captação das outras entidades que, presumivelmente, farão com que o sistema aberto — o da entidade que se apresenta recorrendo àquele conjunto de significados que é a marca — evolua. No caso de uma organização, essas outras entidades externas são os clientes, os fornecedores, os futuros colaboradores, etc.. Sobre estes, um dos participantes nas entrevistas referia que

... não são as marcas que servem os públicos, mas os públicos que servem as marcas e, conseqüentemente, não poderemos esperar dos públicos um contributo às marcas já que elas deverão superá-los, surpreendê-los, atraí-los e não simplesmente satisfazê-los segundo a sua própria autoconsciência. Em linguagem de economista dir-se-á que as organizações não se devem comportar reactivamente (a reboque dos desejos do público) mas proactivamente (criando-lhe novos desejos). Nesse sentido, as marcas não devem reagir à moda, mas devem antecipar-se a ela, devem criar novas modas e assim, também, novas necessidades. Essa é, será, a sua condição para a liderança do mercado: não tanto satisfazer necessidades (que o público conhece) mas, pelo contrário, criar novas necessidades (que o público ainda desconhece).

Estes “públicos” são as entidades externas que alimentam o sistema aberto que uma organização é. E de facto, a identidade e os significados da marca não devem ser determinados por estes, mas são, com certeza, influenciados pela imagem que estes já formaram em relação à marca.

Não é menos verdade que a antecipação da moda e dos desejos destes públicos relativamente à marca deve partir da própria marca (apesar de não ser de descurar que as elevadas expectativas de alguns elementos do público os levem a adiantar propostas de “moda” e daquilo que são, em primeira instância, desejos seus), mas as novas necessidades devem partir de dentro do sistema que é a organização, e a marca deve servir para as elevar e a elas associar, no mínimo, uma promessa, um valor.

Dentro do sistema que uma organização é, gravita, em estado latente, um capital imenso (o humano), disperso por diversos outros sistemas abertos (cada um dos indivíduos que compõem os RH). Esta forma de capital, se tida como recurso uno e não fragmentado, é de um valor incalculável, porque tem a sua origem em indivíduos que conhecem a organização e a sua identidade, e que:

- Representam a marca em todos os seus atos laborais, quer explicita, quer implicitamente;
- Desejavelmente, identificam-se com a marca, sentem-se pertença daquele sistema e assumem um elevado nível de comprometimento organizacional;
- São humanos, pelo que desenvolvem necessidades e desejos, tanto em relação a outras entidades, como em relação àquela em que trabalham e que representam;
- Detêm, sobre a organização e sobre a sua marca, uma imagem, à semelhança do que acontece nos públicos, entidades externas;
- São criativos, ainda que uns mais do que outros, mas todos capazes de apelar à imaginação e à memória, de descodificar metáforas e de combinar objetos.
- São seres sociais e comunicantes que interagem uns com os outros, presencialmente ou à distância e que, dependendo do seu estilo de vida e das suas condições laborais, são mais ou menos globais, enquanto seres que definem o século XXI.

A marca, sistema aberto e performance colaborativa, pode, pois (e deve!) recorrer a este capital para se alimentar na criação de necessidades, de modas e de desejos. De facto, considera-se que o modelo proposto pode ser relevante em processos de inovação baseados na marca. Tipicamente, os processos de inovação são lineares e muito estruturados, mas num modelo de cocriação, que adote como método principal a abordagem por meta-design, o processo de inovação deve ser iterativo, contínuo e orgânico.

Por tal, a abertura de um recurso tecnológico baseado num modelo de cocriação carece da monitorização de certos aspetos: dada a sua natureza de continuidade, e graças à CMC, o conhecimento é reformulado com grande celeridade e as ideias podem ir surgindo sem datas fixas, o que significa que o volume de conteúdos se pode tornar significativo. Terão de ser assegurados mecanismos de filtragem e de mediação dos conteúdos, alguns deles já propostos na CPM apresentada.

Por outro lado, terão de ser disponibilizados recursos que reduzam a perceção de esforço associado à participação na valorização da marca, evitando frustrações e desistências irreversíveis. O moderador será sempre uma figura necessária, capaz de ignorar o ruído que acompanha os contributos dados, fazendo uso da sua experiência para sistematizar, (re)categorizar e, eventualmente, validar.

Finalmente, o reconhecimento, largamente defendido pelos diversos autores revistos no Capítulo 5, enquanto forma de agradecimento e de sinal de que a organização está atenta aos contributos dos seus RH, será o mote para uma participação consciente, informada, e tão interessada quanto genuína. Todavia, nada disto se pode conjecturar se as oportunidades de participação não forem criadas, se a comunicação interna não fizer parte da agenda, se a cultura organizacional não cimentar alicerces adequados à implementação de semelhante cenário, o qual só deve ser formulado com a consciência de que será alvo de melhorias contínuas, consentâneas com a evolução e a mudança a que a organização está sujeita. Seja ela qual for.

10.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Uma análise ao estudo, à sua metodologia e aos modos como evoluiu e decorreu, permite identificar algumas das suas limitações e que, consequentemente, condicionam os resultados obtidos e as conclusões a tirar. As limitações deste estudo assentam em três aspetos fundamentais: o método de estudo de caso, o protótipo desenvolvido e os momentos de avaliação e validação do modelo.

À partida, a base de sustentação para a realização de generalizações a partir das conclusões de um estudo de caso é fraca, nomeadamente quando as amostras usadas são geradas por conveniência. Efetivamente, quando se recorre a um caso com características particulares, como o é a UA, dificilmente se pode extrapolar, na íntegra, para universos mais vastos. Assim, qualquer tentativa de generalização não poderia ser, em caso algum, linear nem direta. A transferibilidade seria a abordagem mais correta, no sentido de aplicar os resultados obtidos a outros casos que deste podem ser sucedâneos, nomeadamente os organismos de ensino superior. Além disso, o estudo de caso é um método de inerente subjetividade, na medida em que depende largamente de relatos dos intervenientes no fenómeno e da observação do(s) investigador(es), podendo influenciar o distanciamento face ao objeto e às conclusões alcançadas. Ainda assim, apesar das limitações apresentadas, considera-se que o estudo de caso era o método mais adequado para atingir os objetivos da investigação, num tema novo, transdisciplinar, e porque o estudo de caso possibilita uma visão mais compreensiva e profunda do fenómeno estudado. Em boa verdade, este estudo de caso, desenhado em função da observância e discussão das questões de investigação apresentadas, permitiu depurar os objetivos propostos, construir um cenário concreto de exploração, validar o modelo proposto e enunciar uma heurística, passível de ser aplicada a casos similares.

Tal como referido no tópico de definição do protótipo, a opção pela construção de um protótipo não-funcional pautou-se, de certa forma, por constrangimentos humanos e financeiros. A não existência de um projeto financeiro que sustentasse o desenvolvimento de um protótipo funcional exigiu que este fosse preparado apenas com o trabalho da investigadora. Também os limites temporais que se prendiam com o calendário da investigação levaram a que alguns aspetos fossem considerados secundários, e portanto, alvo de menor atenção, tais como as narrativas associadas aos perfis de moderador e de validador especializado (foram apenas exploradas as de participante regular, cujos papéis vão de Lurker/Leitor a Colaborador). Os aspetos referidos impediram uma total apresentação prática dos conceitos e funcionalidades previstas para o sistema e a sua utilização nas sessões de GFs.

Destacam-se, fundamentalmente, dois aspetos de maior fragilidade no processo de avaliação e validação do modelo, que abaixo são descritos:

- Enquanto investigação necessariamente individual, o processo de codificação e análise de conteúdo, tanto das entrevistas, como dos GFs, não envolveu outros investigadores, pelo que a interpretação dos dados decorre da perceção e interpretação de apenas uma pessoa, neste caso, a investigadora.

- A amostra não decorre de um universo vasto e aleatório, mas antes foi constituída por conveniência. Apesar de terem sido feitos convites direcionados a elementos diversificados nos seus interesses, motivações e perfis, num dos GFs reuniram-se indivíduos muito próximos do ponto de vista relacional, gerando sub-grupos em que era evidente uma inquestionável cumplicidade. Não é possível ajuizar sobre o impacto que esta convivência teve nos dados produzidos, mas é lícito afirmar que neste grupo a participação na discussão foi mais intensa, gerando-se debates paralelos que em muito dificultaram o tratamento dos dados.

Existem, certamente, aspetos que poderiam ter sido abordados e elucidados mas que, face à natureza e contexto desta investigação, não foi possível explorar. Contudo, assumindo estas limitações, e apesar da heurística proposta não apresentar recomendações — as quais cairiam no erro de ser nada mais do que generalizações que correriam o risco de desadequação, dada a diversidade de contextos organizacionais — verificam-se aspetos emergentes e contributos importantes que justificam a continuidade da investigação. Com efeito, os resultados obtidos apresentam pistas e desenharam trilhos que importa explorar, no sentido de encontrar outros contextos de aplicação que se possam demonstrar como adequados e ajustados às questões, princípios e premissas que o modelo heurístico especificado apresenta e que o protótipo desenvolvido, ainda que não-funcional, tentou demonstrar como válidas e pertinentes.

10.3. PRINCIPAIS CONTRIBUTOS

Tal como apresentado e ilustrado no Capítulo 7, este estudo é de inegável pluridisciplinaridade — considerando-se mesmo poder contribuir para alguma forma de transdisciplinaridade — levando à necessária influência de diversos domínios de conhecimento. Contudo, e sem qualquer presunção, simultaneamente, contribui também para o conhecimento em alguns desses domínios.

Pensa-se que terá contribuído para um melhor discernimento das necessidades comunicativas e estratégicas de *branding* interno, ilustrando instrumentos adequados à participação e ao envolvimento dos RH em atividades relacionadas com a marca organizacional. O contributo existe, também, para as CTC, na medida em que os processos comunicacionais que envolvem a criação, apropriação e representação da marca são revistos e redefinidos à luz da lógica participativa, potenciada pelos novos media e pela Web Social, cimentando a sua inegável relevância no domínio da marca, consolidando a pertinência da comunicação e da partilha da informação em processos vários como os da participação, interação e democratização da inovação.

Assim, previsivelmente, tornando-se disponível uma CPM como a proposta, será possível coadjuvar:

- uma alteração nos padrões de participação e nas oportunidades de lançar opinião por parte dos indivíduos que não ocupam cargos de gestão;
- uma colaboração facilitada entre partes interessadas de diferentes domínios e diversos níveis de conhecimento;
- a democratização da inovação (von Hippel, 2005), através da capitalização do conteúdo gerado pelo utilizador, nomeadamente com a criação, individual ou coletiva, de artefactos de marca;
- a utilização de capital criativo e interno, oriundo de vários domínios de conhecimento, na comunicação externa e de marketing;
- mudanças na partilha de conhecimento entre todos os membros internos de uma organização, seja ele conhecimento de marca ou de outra natureza;
- a redefinição do papel operativo do designer profissional, especializado em comunicação organizacional — visto os utilizadores de hoje e de amanhã estarem a assumir parte das suas funções, com a cocriação de visões tangíveis de novos produtos, de outros artefactos, de recursos alternativos de comunicação, de produções gráficas que, ainda que domésticas, não deixam de ser representativas de uma entidade, de um mote. De facto,

Designers in the future will make the tools for non-designers to use to express themselves creatively. [...] designers will need to play a role on the co-designing teams because they provide expert knowledge that the other stakeholders do not have. Designers professionally keep track of existing, new and emerging

technologies, and have an overview of production processes and business contexts. This knowledge will still be relevant throughout the design development process (Sanders & Stappers, 2008: 15).

São de referir, ainda, os dois prémios que a investigadora obteve no decorrer do trabalho realizado e deste imensamente dependentes. Tratando-se de projetos paralelos, foram entendidos como extensões deste trabalho de tese e, além de terem fornecido bases para um mais profundo entendimento das metodologias e estratégias envolvidas na conceptualização e apresentação de ideias, permitiram também dar visibilidade, em comunidade académica, à área das CTC em Portugal e, numa ágora de índole mais profissional e de promoção do empreendedorismo, promover o conceito de valorização partilhada da marca, com grande aceitação por parte de diversos públicos.

O Prémio Idea Puzzle é organizado em parceria pela Idea Puzzle, pela Deloitte e pela Beta Capital, tendo como objetivo premiar, anualmente, o melhor desenho de investigação de doutoramento, criado com o software Idea Puzzle®, e no qual estas três entidades revejam rigor científico e relevância económico-social. A investigadora ganhou a primeira edição deste evento, em 2012, e viu reconhecido, numa primeira instância, o rigor da sua abordagem metodológica e o potencial da ideia subjacente ao tema apresentado (*vide* Apêndice 33, relativo à ficha de candidatura).

Em abril de 2013, o júri do concurso de ideias Aveiro Empreendedor elegeu os quatro projetos mais empreendedores da região de Aveiro e a investigadora teve, mais uma vez, o seu trabalho recompensado (*vide* Apêndice 34, relativo à ficha de candidatura). A oferta de um programa de imersão em Silicon Valley, organizado e conduzido pela Leadership Business Consulting, conduziu ao estabelecimento de contactos com individualidades dos mais diversos quadrantes, com as quais foi possível o debate e a discussão informal da problemática, proporcionando vários momentos de *think tank* sobre a implementação de um recurso como a CPM apresentada e sobre os modelos de negócio que o pudessem sustentar.

10.4. PERSPETIVAS DE TRABALHO FUTURO

A continuidade do trabalho realizado perspectiva-se, portanto, no sentido de permitir o alargamento do estudo realizado a outros contextos, e ainda com o intuito de enquadrar o desenvolvimento de uma ferramenta funcional, partindo do protótipo testado. Para além das sugestões e pistas avançadas nos grupos focais, muito centradas na Sociabilidade e nos domínios da Construção & Transferência e da Avaliação, a implementação de um produto mais aproximado do final, deverá ainda prever:

- A realização de um estudo de viabilidade técnica que permita identificar e avaliar um conjunto de tecnologias que possam responder aos requisitos definidos (e outros a definir e que permitam a flexibilização das marcas), nomeadamente para a área Ateliê que foi muito apreciada pelos participantes dos GFs e que poder-se-á revelar uma importante mais valia em sistemas de suporte ao desenvolvimento da literacia visual;
- A definição de termos, políticas e condições de uso e de estruturas e estratégias de incentivo à participação, pela integração da CPM nas práticas dos utilizadores e no ambiente de trabalho comum, identificando os papéis assumidos e as condições em que os participantes se sentem mais confortáveis no seu uso;
- A definição das funcionalidades associadas aos perfis de mediador, de validador especializado e de gestão de topo; por exemplo, será importante definir os critérios que permitam aos validadores/especialistas ajuizar, de forma coerente, os contributos deixados na CPM: se retoricamente são ou poderão vir a ser oportunos, se garantem compatibilidade semântica com a identidade da marca, se o estilo gráfico comporta inteligibilidade, pregnância, reprodutibilidade, versatilidade, entre outros, elencados no Capítulo 4 — A Marca Organizacional;
- A realização de estudos longitudinais, recorrendo a métricas mais objetivas, que permitam o acompanhamento progressivo da valorização da marca e a avaliação da consistência do uso da marca, após utilização da CPM;
- A realização de um estudo aprofundado relativo aos efeitos e implicações do uso da CPM no contexto das instituições de ensino superior, nomeadamente no que refere à forma como o processo de construção partilhada da marca afeta e se reflete na docência e na relação dos professores com os alunos — visto aqueles serem um dos pilares essenciais na marca de uma escola (Whisman, 2009);
- A realização de estudos aprofundados sobre os efeitos e implicações do uso da CPM nos processos de comunicação interna, no conhecimento de marca, no desenvolvimento da literacia visual, no comprometimento, no sentimento de pertença, na identificação e no nível de eficácia percebida e de autonomia dos seus utilizadores;
- A reconstrução da Pirâmide do CHM, à luz dos resultados obtidos e consolidados com as investigações apresentadas nos tópicos anteriores.

De facto, e pese embora a conclusão deste trabalho ser, necessariamente, contextualizada com o período atual, a sua continuidade foi já iniciada, nomeadamente no que respeita à proposta de desenvolvimento do protótipo. Em julho de 2013, foi submetida à Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT) a candidatura ao financiamento de um Projeto de Investigação Exploratório, visando o desenvolvimento, implementação e avaliação da CPM em dois ou três contextos institucionais. Apesar de não ter sido aprovado para financiamento, permitiu a realização de um primeiro exercício de previsão orçamental, que se considera de grande utilidade ao se perspetivar uma eventual abordagem à CPM de índole mais empreendedora.

10.5. CONCLUSÕES DO ESTUDO

Na discussão dos resultados dos GFs foram já apresentadas algumas conclusões que decorrem do estudo efetuado. Foram já alvo de reflexão os pressupostos de investigação e avançadas respostas às QIs com base nos resultados, tanto dos GFs, como das entrevistas.

Retomando os objetivos específicos enunciados para o estudo, apresenta-se, nesta secção, uma síntese das principais conclusões do trabalho realizado, por relação com cada uma dessas metas:

- Verificar que os artefactos de marca são passíveis de ser criados por RH não especializados em definição e construção de marca.

Os dados recolhidos confirmam que os artefactos de marca são passíveis de ser criados por RH não especializados em marca ou *branding*. Em boa verdade, na UA, os RH já o fazem com grande frequência.

- Identificar os fatores motivacionais que conduzem os RH a participar na cocriação de artefactos de marca.

Foi possível identificar os fatores motivacionais que os levam a participar na cocriação de artefactos de marca, sendo o reconhecimento institucional e a explicitação da autoria os mais relevantes.

- Propor um sistema de cocriação de artefactos de marca.

Tal como previsto e projetado, deu-se a proposta de um sistema de cocriação de artefactos de marca organizacional que contempla três domínios essenciais de interação: o da Orientação, o da Construção e Transferência e o da Avaliação.

- Identificar funcionalidades e recursos de interação tecnológica capazes de possibilitar a participação dos RH na cocriação de artefactos de marca.

As funcionalidades e os recursos de interação tecnológica identificados e simulados no protótipo revelaram um nível de apoio elevado, quer para as necessidades de comunicação, quer para a gestão de artefactos e de ações com estes relacionadas. Os participantes dos GFs, aos quais foi apresentado o protótipo, não identificaram problemas significativos e, face à possibilidade de utilizarem um sistema similar, devidamente otimizado do ponto de vista técnico, demonstraram um claro interesse em dispor do mesmo.

- Relacionar o conhecimento de marca com a identificação, o sentimento de pertença e o comprometimento com a organização, por parte dos RH.

Tal como preconizado, há evidências de que fatores cognitivos como a identificação e fatores afetivos como a pertença e o comprometimento são importantes para a participação na valorização da marca. Apesar de, teoricamente, continuar a ser manifesta a relação que existe entre o conhecimento de marca e esses mesmos

fatores, na prática não foi possível estabelecer uma correlação que gerasse provas fiáveis, pois seria necessário um protótipo dotado de algumas funcionalidades e uma abordagem longitudinal (além de contextual), a qual permitisse aferir as implicações e a eventual reciprocidade entre estas variáveis, medidas ao longo de um determinado intervalo temporal.

Perante os dados apresentados, conclui-se que a disponibilidade de um sistema integrado e de fácil utilização como a CPM apresentada, que possa, eficazmente, dar suporte às necessidades de gestão de conhecimento de marca, poderá configurar-lhe um papel de impulsionador da adoção de práticas mais participativas, de capitalização de ideias para valorização da marca e de destreza no uso e apropriação da marca, sem a violar ou deturpar.

Não obstante, há uma história e cultura de *branding* fortemente fundada no desenho e na dimensão representacional (metafórica). De facto, a atividade de desenhar marcas ou de desenhar signos tem sido do domínio do design. Naturalmente, perante este tipo de intervenção numa área tão particular e até recentemente apenas explorada por pessoal especializado, é de esperar que surjam tensões por parte daquilo que se podem considerar as tendências homogeneizantes e mais tradicionais. Para os designers, que sempre existiram desde a primeira civilização humana, mas cujos denominação, estatuto e profissão (aceite como tal) são muito recentes e resultado da especialização industrial, a aceitação de que terceiros possam intervir no processo de design, pode ser tida como um retrocesso desfigurativo da classe e, nalguns casos, como uma afronta ridícula ao seu saber e às suas competências. Para um designer, a colaboração de outros, não-designers, pode ser interpretada como uma intervenção comparável à de um doente a sugerir ao seu médico aquilo que lhe há de ser prescrito.

Subscrevendo a caracterização do DP (*vide* 5.6.1. Design Participativo) acredita-se, pois, que o designer profissional tende a ser cada vez menos operativo e cada vez mais facilitador e gestor do processo de design — e, por tal, um meta-designer — processo esse em que a interação transdisciplinar é a principal ferramenta. Sobre isto, Wahl & Baxter referem que “Integrative and transdisciplinary design thinking can ensure that our choices are conscious and well-informed by a holistic/integral perspective, rather than hastily forced and based on the limited perspective of a specific discipline” (2008: 75).

Estas interações aceitam e exploram a pluralidade de visões e potenciam processos participativos, através dos quais, os indivíduos, as organizações e as comunidades nas quais estes se veem inseridos, ganham uma perspetiva mais holística e integral. Sobre esses indivíduos, cabe aos designers profissionais a perceção e exploração do potencial criativo e visionário que aqueles encerram.

Além disso, estes especialistas em design continuarão a ser fundamentais e determinantes porque são, na sua maioria, indivíduos de pensamentos visual e abduutivo bastante desenvolvidos, capazes de orientar processos criativos que envolvam outros indivíduos. O desenvolvimento do pensamento e da retórica visual (aquilo que, de algum modo, constitui o Design Thinking) seria precisamente um dos propósitos do modelo de CMC para a

valorização da marca. Mas, da mesma forma que o Design Thinking (um tema de grande atualidade) está a ser intensamente veiculado e ensinado a não-designers, nomeadamente a empreendedores das mais variadas áreas e níveis de formação, a possibilidade de dotar os RH de uma organização da capacidade de transformar ideias e modelos mentais em representações visuais, não vem retirar aos designers profissionais o seu papel de definidores do nível axiológico e de primeiros criadores do nível narrativo de uma marca.

Assim, e tendo como suporte o pensamento de Morin, ao encarar-se a marca como um elemento de comunicação, de design, de gestão e de criatividade, mas simultaneamente como uma tecnologia e como instrumento social, cultural e até político e espiritual, torna-se evidente que a complexidade da mesma está na conceção da articulação, da identidade e da diferença de todos estes domínios. É nesse sentido que o modelo proposto encara o desenvolvimento de uma marca como um processo transdisciplinar, participativo e inclusivo dos RH de uma organização, cuja mediação é suportada por tecnologias de informação e comunicação e cuja orientação humana é garantida por um meta-designer, indivíduo que assume a posição de moderador, detentor de uma visão integrada e estratégica daquilo que é o conhecimento holístico de marca da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York, NY: The Free Press.
- Aaker, D. A. (2004). Leveraging the Corporate Brand. *California Management Review*, 46(3).
- Aaker, J. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347-356.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347-356.
- Ackerman, L. D. (2000). *Identity is Destiny: Leadership and the Roots of Value Creation*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Ackoff, R. L. (1989). From Data to Wisdom. *Journal Of Applied Systems Analysis*, 16(1), 3-9.
- Adebanjo, D., & Michaelides, R. (2009). Analysis of Web 2.0 enabled e-clusters: A case study. *Technovation*.
- Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2000). Social Capital: The Good, the Bad, and the Ugly. In E. L. Lesser (Ed.), *Knowledge And Social Capital*. Woburn, MA: Butterworth-Heinemann.
- AIIM. (2009). *Collaboration and Enterprise 2.0 — Work-meets-play or the future of business?* Silver Spring: AIIM. Retrieved 12/12/2011, from www.aiim.org
- Akutsu, S., & Nonaka, I. (2004). Branding capabilities: A look at Sony's Capabilities in Brand Knowledge Creation. In Takeuchi & Nonaka (Eds.), *Hitotsubashi on Knowledge Management*. Singapore: John Wiley & Sons.
- Albert, S., & Whetten, D. (1985). Organizational Identity. In M. J. Hatch & M. Schultz (Eds.), *Organizational Identity: a reader*. New York: Oxford University Press. 2000.
- Allen, C. (2004). Tracing the Evolution of Social Software. Retrieved 27/09/2011, from http://www.lifewithalacrity.com/2004/10/tracing_the_evo.html
- Almeida, P. (2006). *A integração de serviços de comunicação e gestão para o fomento de práticas de Teletrabalho*. Tese de Doutoramento apresentada à Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Alvesson, M. (1990). Organization: From Substance to Image? In M. J. Hatch, Schultz, M. (Ed.), *Organizational Identity: a reader*. New York: Oxford University Press.
- Anderson, S. P. (2009). The Future of Search: A Different Perspective. *Design Management Review*, 20, 23–30.
- Anthony, W. P. (1978). *Participative Management*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Arias, E. G., Eden, H., Fischer, G., Gorman, A., & Scharff, E. (1999). (1999). *Beyond Access: Informed Participation and Empowerment*. Paper presented at the Computer Supported Collaborative Learning (CSCL '99) Conference, Stanford, CA.
- Ardichvili, A. (2008). Learning and Knowledge Sharing in Virtual Communities of Practice: Motivators, Barriers, and Enablers. *Advances in Developing Human Resources*, 10(4), 541-554.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Socioemotional Needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288-297.
- Arnheim, R. (1966). *Toward a Psychology of Art*. Berkeley/Los Angeles, CA: University of California Press.
- Aurand, T. W., Gorchels, L., & Bishop, T. R. (2005). Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 163–169.
- Ausburn, F., & Ausburn, L. (1983). Visual Analysis Skills Among Two Populations in Papua New Guinea. *Educational Communication and Technology Journal*, 31(2), 112-122.
- Axelrod, R., & Cohen, M. D. (1999). *Harnessing Complexity: Organizational Implications of a Scientific Frontier*. New York: The Free Press.
- Bailey II, I. W., & Schechter, A. H. (1994). The corporation as brand: an identity dilemma. *Chief Executive*, 98, 42-45.
- Balci, O. (1998). Verification, Validation and Testing (g. books, Trans.). In J. Banks (Ed.), *Handbook of simulation: principles, methodology, advances, applications, and practice*. Hoboken NJ: John Wiley & Sons.

- Balmer, J. M. T. (2002). Mixed Up Over Identities. Retrieved 24/05/2011, from www.brad.ac.uk/acad/management/external/pdf/.../Booklet_02-32.pdf (working paper): Bradford University School of Management.
- Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A. (2002). Managing the Multiple Identities of the Corporation. *California Management Review*, 44(3), 72-86.
- Bandura, A. (1994). Self-Efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (Vol. 4, pp. 71-81). New York: Academic Press.
- Banks, J., & Deuze, M. (2009). Cocreative labour. *International Journal of Cultural Studies*, 12(5), 419-431.
- Barab, S. A., MaKinster, J. G., Moore, J. A., & Cunningham, D. J. (2001). Designing and Building an On-line Community: The Struggle to Support Sociability in the Inquiry Learning Forum. *Educational Technology Research and Development*, 49(4), 71-96.
- Bardin, L. (1988). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barfield, L. (2004). *Design for New Media: Interaction design for multimedia and the web*. Essex: Pearson Education Limited.
- Barker, J. R., & Cheney, G. (1994). The concept and the practices of discipline in contemporary organizational life. *Communication Monographs*, 61(1), 19 – 43.
- Barlas, Y. (1996). Formal aspects of model validity and validation in system dynamics. *System Dynamics Review*, 12(3), 183-210.
- Barlas, Y., & Carpenter, S. (1990). Philosophical Roots of Model Validation: Two Paradigms. *System Dynamics Review*, 6(2), 148-166.
- Bauer, M. W. (2000). Classical Content Analysis: a Review. In M. W. B. G. Gaskell (Ed.), *Qualitative Researching with Text, Image and Sound*. London: SAGE.
- Bass, A. (2007). Branding 2.0. Retrieved May 2010, from <http://www.brandchannel.com>
- Beer, D. (2009). Power through the algorithm? Participatory web cultures and the technological unconscious. *New Media & Society*, 11(6), 985-1002.
- Benjamin, W. (1992). *Sobre Arte, Técnica, Linguagem e Política*. Lisboa: Relógio d'Água.
- Benkler, Y. (2006). *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*. London: Yale University Press.
- Bennett, R., & Polaine, A. (2006). *Online creative collaboration as a pathway to social responsibility*. Paper presented at the Enhancing Curricula: 3rd International Conference, Lisbon, Portugal.
- Benoit, D. (Ed.). (1995). *Introduction aux Sciences de L'Information et de la Communication*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Bentley, R., Horstmann, T., & Trevor, J. (1997). The World Wide Web as Enabling Technology for CSCW: The Case of BSCW. *Computer Supported Cooperative Work*, 6, 111-134.
- Bergen, K. M., & Braithwaite, D. O. (2009). Identity as Constituted in Communication *21st Century Communication: A Reference Handbook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications: Retrieved 03/05/2010 from http://www.sage-e-reference.com/communication/Article_n19.html
- Bergstrom, A., Blumenthal, D., & Crothers, S. (2002). Why Internal Branding Matters: The Case of Saab. *Corporate Reputation Review*, 5(2/3), 133-142.
- Bernstein, D. (1984). *Company Image and Reality: A critique of Corporate Communications*. Eastbourne: Holt, Rinehart & Winston.
- Böcking, S. (2008). Vodafone and Enterprise 2.0. In W. Buhse & S. Stamer (Eds.), *Entreprise 2.0: the art of letting go*. Bloomington, IN: iUniverse, Inc.
- Botton, M., & Cegarra, J.-J. (1999). *Le nom de marque - creation et strategies de marque*. Paris: Ediscience International.
- Blythe, M., & Hassenzahl, M. (2003). The semantics of fun: differentiating enjoyable experiences. In M. A. Blythe, K. Overbeeke, A. F. Monk & P. C. Wright (Eds.), *Funology: from usability to enjoyment* (pp. 91–100). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Brabham, D. C. (2009). Crowdsourcing the Public Participation Process for Planning Projects. *Planning Theory*, 8(3), 242-262.
- Bradley, J. (1993). Methodological issues and practices in qualitative research. *Library Quarterly*, 63(4), 431-449.
- Bravo, B. R. (2002). *El documento: entre la tradición y la renovación*. Gijón: Ediciones Trea.
- Brill, J. M., Kim, D., & Branch, R. M. (2007). Visual Literacy Defined The Results of a Delphi Study: Can IVLA (Operationally) Define Visual Literacy? *Journal of Visual Literacy*, 27(1), 47-60.

- Brown, D., & Armstrong, M. (1999). *Paying for contribution: real performance related pay strategies*. London: Kogan Page.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2000). *The Social Life of Information*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bruns, A. (2006). *Towards Produsage: Futures for User-Led Content Production*. Paper presented at the Cultural Attitudes towards Communication and Technology, Tartu, Estonia.
- Bruns, A. (2008). The Future Is User-Led: The Path towards Widespread Produsage. *Fibreculture Journal*(11), Retrieved 29/09/2011, from <http://eprints.qut.edu.au/12902>
- Buhse, W. (2008). Beauty Comes from Within: The New Culture of Communication in Enterprise 2.0. In W. Buhse & S. Stamer (Eds.), *Enterprise 2.0: the art of letting go*. Bloomington, IN: iUniverse, Inc.
- Burmann, C. & Arnhold, U. (2009). *User Generated Branding: State of the Art of Research*. Germany: LIT Verlag.
- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Brand Management*, 12(4), 279-300.
- Carneiro, L. (2007). *Marca corporativa: um universo em expansão*. Belo Horizonte: Tamóios Editora Gráfica.
- Carroll, J. M. (2006). Dimensions of Participation in Simon's Design. *Design Issues*, 22(2), 3-18.
- Carstensen, P. H., & Schmidt, K. (1999). Computer Supported Cooperative Work: New Challenges to Systems Design. In K. Itoh (Ed.), *Handbook of Human Factors/Ergonomics*. Tokyo: Asakura Publishing. Retrieved 28/09/2011, from http://www.itc.dk/~schmidt/papers/cscw_intro.pdf.
- Castells, M. (2001). *The Internet Galaxy - Reflections on the Internet, Business, and Society*. New York: Oxford University Press.
- Chapleo, C. (2011). Exploring rationales for branding a university: Should we be seeking to measure branding in UK universities? *Journal of Brand Management*, 18(6), 411-422.
- Cheung, C. M. K., & Lee, M. K. O. (2009). Understanding the sustainability of a virtual community: model development and empirical test. *Journal of Information Science*, 35(3), 279-298.
- Chin, P. (2006). The Value of User-Generated Content, Part 1. Retrieved 22/12/2009, from http://www.intranetjournal.com/articles/200603/ij_03_07_06a.html
- Chong, M. (2007). The Role of Internal Communication and Training in Infusing Corporate Values and Delivering Brand Promise: Singapore Airlines' Experience. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 201-212.
- Christopherson, J. T. (1996). *The growing need for visual literacy at the university*. Paper presented at the 28th Annual Conference of the International Visual Literacy Association, Cheyenne, Wyoming. Retrieved 04/04/2011, from <http://www.eric.ed.gov>
- Chui, M., Miller, A., & Roberts, R. P. (2009). Six ways to make Web 2.0 work. *McKinsey Quarterly* (February), Retrieved 12/12/2011, from http://www.mckinseyquarterly.com/Six_ways_to_make_Web_2020_work_2294
- Coch, L., & French, J. R. P. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512-532.
- Coelho, C., & Rocha, P. (2007). *Brand Taboos*. Lisboa: Booknomics.
- Collins, L. (1992). The psychology of names. In J. M. Murphy (Ed.), *Branding, a key marketing tool* (2nd ed., pp. 22-31). London: MacMillan Press.
- Conrad, C., & Haynes, H. (2001). Development of key constructs. In F. M. Jablin, & Putnam, L. L. (Ed.), *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cook, N. (2008). *Enterprise 2.0 - How Social Software Will Change the Future of Work*. Hampshire: Gower Publishing.
- Corburn, J. (2003). Bringing Local Knowledge into Environmental Decision Making: Improving Urban Planning for Communities at Risk. *Journal of Planning Education and Research*, 22(4), 420-433.
- Cornish, L., & Dunn, A. (2009). Creating knowledge for action: the case for participatory communication in research. *Development in Practice*, 19(4-5), 665 - 677.
- Costa, J. (2001). *Imagem corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Costa, J. (2009). *El DirCom hoy - Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com Editor.
- Cox, A. M. (2008). An exploration of concepts of community through a case study of UK university web production. *Journal of Information Science*, 34(3), 327-345.
- Cruz, C. L. (2008). *A gestão da identidade como suporte da mudança nas organizações*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: the psychology of optimal experience*. New York: HarperCollins Publishers.

- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: flow and the psychology of discovery and invention*. New York, NY: HarperCollins.
- Csikszentmihalyi, M. (2004). *Gestão Qualificada - A conexão entre felicidade e negócio*. Porto Alegre: Bookman.
- Daft, R., & Lengel, R. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554-571.
- Davenport, T., & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: how organizations manage what they know* (2nd ed.). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Davidson, H. (1997). *Even More Offensive Marketing - an exhilarating action guide to winning in business*. London: Penguin Books Ltd.
- Davis, S. (1995). A vision for the year 2000: brand asset management. *Journal of Consumer Marketing*, 12(4), 65-82.
- December, J. (1997). Notes on defining of computer-mediated communication. *Computer-Mediated Communication Magazine*, 3(1), Retrieved September 2011, from <http://www.december.com/cmc/mag/archive/author.html>
- de Chernatony, L. (1993). Categorizing brands: Evolutionary processes underpinned by two key dimensions *Journal of Marketing Management*, 9(2), 173 - 188.
- de Chernatony, L. (1999). Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. *Journal of Marketing Management*, 15, 157-179.
- de Chernatony, L., Cottam, S., & Segal-Horn, S. (2006). Communicating Services Brands' Values Internally and Externally. *The Service Industries Journal*, 26(8), 819-836.
- de Chernatony, L., & McWilliam, G. (1990). Appreciating brand as assets through using a two dimensional model, *International Journal of Advertising*, 9(2), 111-119.
- Deetz, S. (1982). Critical interpretive research in organizational communication. *Western Journal of Speech Communication*, 46, 131-149.
- Deetz, S. (2001). Conceptual Foundations. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- DeFleur, M. L. (1989). *Theories of Mass Communication* New York: Longman Inc.
- Deleuze, G., & Guattari, F. (1987). *A thousand plateaus: capitalism and schizophrenia*. London: Continuum.
- De Masi, D. (2000). *O Ócio criativo* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Sextante.
- Dicionário Universal da Língua Portuguesa. (1995). Lisboa: Texto Editora.
- Dowling, G. (2001). *Creating Corporate Reputations – Identity, Image, and Performance*. New York: Oxford University Press.
- DR. (1989). Despacho Normativo n.º 52/89, de 1 de Junho, publicado no Diário da República, de 21 de Junho, 1.ª série, pág. 2410 (1989).
- DR. (2009a). Decreto-Lei n.º 97/2009 de 27 de abril, publicado no Diário da República, 1.ª série, N.º 81 (2009a).
- DR. (2009b). Despacho normativo n.º 18-A/2009, de 14 de maio, publicado no Diário da República, 2.ª série, N.º 93.
- Drazin, R., Glynn, M. A., & Kazanjian, R. K. (2004). Dynamics of Structural Change. In M. S. Poole & A. H. Van de Ven (Eds.), *Handbook of Organizational Change and Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Drazin, R., & Sandelands, L. (1992). Autogenesis: A Perspective on the Process of Organizing. *Organization Science*, 3(2), 230-249.
- Duarte, P. (2005). *A preferência pela marca: estudo dos fatores que contribuem para a formação da preferência*. PhD Thesis, Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Dubrovsky, V. J., Kiesler, S., & Sethna, B. N. (1991). The Equalization Phenomenon: Status Effects in Computer-Mediated and Face-to-Face Decision-Making Groups. *Human-Computer Interaction* 6(2), 119-146.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239 - 263.
- eInclusion@EU. (2004). *Strengthening eInclusion and eAccessibility across Europe*: Work Research Centre.
- Eisenberg, E. M. (2009). Organizational Communication Theories *Encyclopedia of Communication Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Retrieved 03/05/2010, from http://www.sage-reference.com/communicationtheory/Article_n266.html
- Enciclopédia Einaudi. (1984) (Vols. 21). Lisboa: Imprensa Nacional-Casa da Moeda.
- Encyclopedia of Communication and Information. (2001). NY, USA: Macmillan Reference USA.

- Engelberg, D., & Seffah, A. (2002). A Framework for Rapid Mid-Fidelity Prototyping of Web Sites. In J. Hammond, T. Gross & J. Wesson (Eds.), *Usability: Gaining a Competitive Edge*. Norwell MA: Kluwer Academic Publishers.
- Éthier, J., Hadaya, P., Talbot, J., & Cadieux, J. (2008). Interface design and emotions experienced on B2C Web sites: Empirical testing of a research model. *Computers in Human Behavior*, 24, 2771–2791.
- Etzioni, A. (1995). Old Chestnuts and New Spurs. In A. Etzioni (Ed.), *New communitarian thinking: persons, virtues, institutions, and communities* (pp. 16-34). Charlottesville, VA: University Press of Virginia.
- Fischer, G. (1998). *Beyond 'Couch Potatoes': From Consumers to Designers*. Paper presented at the Asian Pacific Computer Human Interaction Conference (APCHI'98), Tokyo.
- Fischer, G. (2002). Beyond 'Couch Potatoes': From Consumers to Designers and Active Contributors. *Firstmonday (Peer-Reviewed Journal on the Internet)*, 7(12-2), December, Retrieved 27/05/2011, from http://firstmonday.org/issues/issue7_12/fischer/
- Fischer, G. (2003). *Meta—Design: Beyond User-Centered and Participatory Design*. Paper presented at the HCI International.
- Fischer, G. (2007a). *Designing Socio-Technical Environments in Support of Meta-Design and Social Creativity*. Paper presented at the Computer Supported Collaborative Learning (CSCL '2007), Rutgers University, July pp. 1-10. Retrieved 14/03/2011, from <http://l3d.cs.colorado.edu/~gerhard/papers/CSCL-2007.pdf>
- Fischer, G. (2007b). *Meta-Design: Expanding Boundaries and Redistributing Control in Design*. Paper presented at the Interact'2007, Rio de Janeiro, Brasil. Retrieved 14/03/2011, from <http://l3d.cs.colorado.edu/~gerhard/papers/Interact-2007.pdf>
- Fischer, G. (2009). End-User Development and Meta-Design: Foundations for Cultures of Participation. *Lecture Notes in Computer Science*, 5435/2009, 3-14.
- Fischer, G., & Giaccardi, E. (2004). Meta-Design: A Framework for the Future of End-User Development. In H. Lieberman, F. Paternò & V. Wulf (Eds.), *End User Development - Empowering People to Flexibly Employ Advanced Information and Communication Technology*. Dordrecht, The Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Fischer, G., Giaccardi, E., Eden, H., Sugimoto, M., & Ye, Y. (2005). Beyond binary choices: Integrating individual and social creativity. *International Journal of Human-Computer Studies*, 63(4-5), 482–512.
- Fischer, G., & Ostwald, J. (2002). *Seeding, Evolutionary Growth, and Reseeding: Enriching Participatory Design with Informed Participation*. Paper presented at the Participatory Design Conference (PDC'02), Malmö University, Sweden. Retrieved 14/03/2011, from <http://l3d.cs.colorado.edu/~gerhard/papers/html>
- Fischer, G., & Scharff, E. (2000). *Meta-Design - Design for Designers*. Paper presented at the 3rd International Conference on Designing Interactive Systems (DIS 2000), New York City. Retrieved 14/03/2011, from <http://l3d.cs.colorado.edu/~gerhard/papers/dis2000.pdf>.
- Fiske, J. (1993). *Introdução ao estudo da comunicação*. Porto: Edições ASA.
- Fogarty, T. J., & Dirsmith, M. W. (2001). Organizational Socialization as Instrument and Symbol: An Extended Institutional Theory Perspective. *Human Resource Development Quarterly*, 12(3), 247-266.
- Foss, S. K., & Griffin, C. L. (1995). Beyond Persuasion: a Proposal for an Invitational Rhetoric. *Communication Monographs*, 62, 2-18.
- Franck, R. (2002). Conclusions of Part I. In R. Franck (Ed.), *The Explanatory Power of Models. Bridging the gap between Empirical and Theoretical Research in the Social Sciences* (Vol. 1, Methodos Series). Boston, Dordrecht, London: Kluwer Academic Publishers.
- Fransecky, R. B., & Debes, J. L. (1972). *Visual literacy: A way to learn--a way to teach*. Washington: Association for Educational Communications and Technology. Retrieved 04/04/2011, from <http://www.eric.ed.gov>
- Frigg, R., & Hartmann, S. (2012). Models in Science. In E. N. Zalta (Ed.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (forthcoming ed.). Spring 2012 Edition. Retrieved 16/03/1012, from <http://plato.stanford.edu/archives/spr2012/entries/models-science>
- Fuad-Luke, A. (2007). Redefining the purpose of (sustainable) design: enter the design enablers, catalysts in codesign. In J. Chapman & N. Gant (Eds.), *Designers, Visionaries + Other Stories: a collection of sustainable design essays*. London: Earthscan.
- Furtado, V., Ayres, L., Oliveira, M., Vasconcelos, E., Caminha, C., D'Orleans, J., et al. (2010). Collective intelligence in law enforcement – The WikiCrimes system. *Information Sciences*, 180, 4-17.
- Gagliardi, P. (1990). *Symbols and artifacts: views of the corporate landscape*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Ganley, D., & Lampe, C. (2009). The ties that bind: Social network principles in online communities. *Decision Support Systems*, 47(3), 266–274.
- Gerbner, G. (1958). On content analysis and critical research in mass communication *Educational Technology Research and Development*, 6(3).

- Giaccardi, E., & Fischer, G. (2008). Creativity and Evolution: A Metadesign Perspective. *Digital Creativity*, 19 (1), pp. 19 - 32. Retrieved 14/03/2011, from <http://l2013d.cs.colorado.edu/~gerhard/papers/digital-creativity2008.pdf>
- Giere, R. N. (2004). How Models Are Used to Represent Reality. *Philosophy of Science*, 71(December), 742–752.
- Gilly, M. C., & Wolfenbarger, M. (1998). Advertising's Internal Audience. *The Journal of Marketing*, 62(1), 69-88.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational Identity, Image and Adaptive Instability. In M. J. Hatch & M. Schultz (Eds.), *Organizational Identity*. New York: Oxford University Press.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. New Jersey: Aldine Publishing.
- Goffman, E. (2005). *Interaction ritual: essays in face-to-face behavior*. Piscataway, NJ: Transaction Publishers.
- Gough, I. (1998). What are human needs? In J. Franklin (Ed.), *Social policy and social justice: the IPPR reader*. Cambridge: Polity Press.
- Gomes, M. T., Sapiro, A. (1993). Imagem Corporativa - uma vantagem competitiva sustentável. *Revista de Administração de Empresas*, 33, 84-96.
- Goss, T., Pascale, R., & Athos, A. (1998). The Reinvention Roller Coaster - Risking the Present for a Powerful Future *Harvard Business Review on Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *The American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Gregory, J. R. (1998). *Marketing corporate image: the company as your number one product*. Chicago (IL): NTC Business Books.
- Grossman, G. (1994). Carefully crafted identity can build brand equity. *Public Relations Journal*, 50, 18-21.
- Gummesson, E. (1991). *Qualitative Methods in Management Research*. CA / London: Sage, Newbury Park.
- Hagel, J., & Armstrong, A. (1997). *Net gain: expanding markets through virtual communities*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hagerty, B., Lynch-Sauer, J., Patusk, K., Bouwsema, M., Collier, P. (1992). Sense of belonging: a vital mental health concept. *Archives of Psychiatric Nursing*, 6(3), 172–177.
- Hamann, G. (2008). Prologue. In W. Buhse & S. Stamer (Eds.), *Entreprise 2.0: the art of letting go*. Bloomington, IN: iUniverse, Inc.
- Hargadon, A., & Sutton, R. I. (2000). Building an innovation factory. *Harvard Business Review*, May-June, 157-166.
- Harris, F., & de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 441-456.
- Harris, P. (2007). We the people: The importance of employees in the process of building customer experience. *Journal of Brand Management*, 15(2), 102-114.
- Harrison, T., & Barthel, B. (2009). Wielding new media in Web 2.0: exploring the history of engagement with the collaborative construction of media products. *New Media & Society*, 11(1-2), 155-178.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2006). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives* (2nd edition). Oxford: Oxford University Press.
- Hatch, M. J. (2007). Corporate Branding *International Encyclopedia of Organization Studies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Retrieved 06/05/2010, from http://www.sage-reference.com/organization/Article_n97.html
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2003). Bringing the Corporation into Corporate Branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1041 - 1064.
- Heath, C., Larrick, R. P., & Wu, G. (1999). Goals as reference points. *Cognitive Psychology*, 38(1), 79-109.
- Henri, F., & Pudelko, B. (2003). Understanding and analyzing activity and learning in virtual communities. *Journal of Computer Assisted Learning*, 19(4), 474–487.
- Heracleous, L. (2002). The contribution of a discursive view to understanding and managing organizational change. *Strategic Change*(11), 253–261.
- Herring, S. (2004). Computer-mediated discourse analysis: an approach to researching online behaviour. In S. A. Barab, R. Kling & J. Gray (Eds.), *Designing for virtual communities in the service of learning*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Higgins, J., & McAllaster, C. (2004). If You Want Strategic Change, Don't Forget to Change Your Cultural Artifacts. *Journal of Change Management*, 4(1), 63-73.
- Holmes, D. (2009). Computer-Mediated Communication *Encyclopedia of Communication Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Retrieved 03/05/2010, from http://www.sage-reference.com/communicationtheory/Article_n64.html.
- I-TECH. (2008). Organizar e Conduzir Grupos Focais. Seattle, Washington: University of Washington.

- Ind, N. (2007). *Living the Brand: How to Transform Every Member of Your Organization Into a Brand Champion* (3rd ed.). London: Kogan Page.
- Ind, N., & Bjerke, R. (2007). *Branding governance: a participatory approach to the brand building process*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- INPI. (2009). *Código da Propriedade Industrial* (2nd ed.): Instituto Nacional da Propriedade Industrial, Retrieved 23/02/2010, from <http://www.marcasepatentes.pt>.
- ISO. (1998). ISO 9241-11, *Ergonomic Requirements for Office Work with Visual Display Terminals (VDTs), Part 11: Guidance on Usability*. Geneva: International Organization for Standardization.
- ISO/IEC. (2001). ISO/IEC 9126-1 *Standard, Software Engineering, Product Quality, Part 1: Quality Model*. Geneva: International Organization for Standardization/International Electrotechnical Commission.
- Jahangir, N., Akbar, M. M., & Haq, M. (2004). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *BRAC University Journal*, 1(2), 75-85.
- Janis, I. (1965). The problem of validating content analysis. In H. D. Lasswell & e. a. N. Leites (Eds.), *Language of politics* (pp. 55–82). Cambridge: MIT.
- Jarvenpaa, S. L., & Staples, D. S. (2001). Exploring perceptions of organizational ownership of information and expertise. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 151-183.
- Jenkins, H. (2009). *Confronting the Challenges of Participatory Culture - Media Education for the 21st Century*. Chicago: The John D. and Catherine T. MacArthur Foundation.
- Jensen, M. B., & Beckmann, S. C. (2009). Determinants of innovation and creativity in corporate branding: Findings from Denmark. *Journal of Brand Management*, 16(7), 468–479.
- Jian, G., & Jeffres, L. W. (2006). Understanding Employees' Willingness to Contribute to Shared Electronic Databases: A Three-Dimensional Framework. *Communication Research*, 33(4), 242-261.
- Jin, L., & Robey, D. (2008). Bridging social and technical interfaces in organizations: An interpretive analysis of time-space distancing. *Information and Organization*, 18, 177–204.
- Jobe, J. B. (2003). Cognitive psychology and self-reports: Models and methods. *Quality of Life Research*, 12, 219–227.
- Jones, M. C., Cline, M., & Ryan, S. (2006). Exploring knowledge sharing in ERP implementation: An organizational culture framework. *Decision Support Systems*, 41, 411–434.
- Jordá-Albiñana, B., Ampuero-Canellas, O., Vila, N., & Rojas-Sola, J. I. (2009). Brand identity documentation: a cross-national examination of identity standards manuals. *International Marketing Review*, 26(2), 172-197.
- Kane, A. A., Argote, L., & Levine, J. M. (2005). Knowledge transfer between groups via personnel rotation: effects of social identity and knowledge quality. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96(1), 56-71.
- Kapferer, J. (1997). *Strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. London: Kogan Page.
- Kapferer, J. (2001). *(Re)inventing the brand: can top brands survive the new market realities?* London: Kogan Page.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
- Karahasanovic, A., Brandtzaeg, P. B., Heim, J., Lüders, M., Vermeir, L., Pierson, J., et al. (2009). Co-creation and user-generated content—elderly people's user requirements. *Computers in Human Behavior*, 25, 655–678.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Kavanaugh, A. L., Reese, D. D., Carroll, J. M., & Rosson, M. B. (2005). Weak Ties in Networked Communities. *The Information Society*, 21(2), 119-131.
- Kelley, T. (2001). *The Art of Innovation*. London: Profile Books.
- Keller, K. L. (2006). Measuring Brand Equity *The Handbook of Marketing Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Retrieved 06/05/2010, from http://www.sage-e-reference.com/hdbk_mktresearch/Article_n26.html.
- Keller, K. L., Apéria, T., & Georgson, M. (2008). *Strategic brand management: a European perspective*. Essex: Pearson Educated Limited.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740–759.
- Kennedy, S. H. (1977). Nurturing corporate images: total communication or ego trip? *European Journal of Marketing*, 11(3), 120-164.
- Kieslinger, B., Pata, K., & Fabian, C. M. (2009). A Participatory Design Approach for the Support of Collaborative Learning and Knowledge Building in Networked Organizations. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 2(3), 34-38.

- Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2010). Service brand equity and employee brand commitment. *Journal of Services Marketing*, 24(5), 378–388.
- King, C., & Grace, D. (2008). Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Journal of Brand Management*, 15, 358–372.
- Klein, N. (2002). *No Logo*. Lisboa: Relógio d'Água Editores.
- Koch, M. (2008). Lessons from the Past - Computer-Supported Collaborative Work & Co. In W. Buhse & S. Stamer (Eds.), *Enterprise 2.0 - The art of letting go*. Bloomington, IN: iUniverse, Inc.
- Kogut, B., & Zander, U. (1996). What firms do? Coordination, Identity, and Learning. *Organization Science*, 7(5), 502–518.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management* (11th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Andreasen, A. R. (1991). *Strategic marketing for nonprofit organizations* (4th ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Krueger, R. A. (1994). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2010). Focus Group Interviewing. In J. S. Wholey, H. P. Hatry & K. E. Newcomer (Eds.), *Handbook of Practical Program Evaluation* (3rd ed.). San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (1991). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas.
- Lambert, A. (1989). Corporate Identity and Facilities Management. *Facilities*, 7(12), 7 - 12.
- Latham, G. P., Winters, D. C., & Locke, E. A. (1994). Cognitive and motivational effects of participation: a mediator study. *Journal Of Organizational Behavior*, 15, 49-63.
- Laurillard, D. (2002). Rethinking Teaching for the Knowledge Society. *Educause Review*, 37(1, January/February), 16-25.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Leijnse, A., & Hassanizadeh, S. M. (1994). Model definition and model validation. *Advances in Water Resources*, 17, 197-200.
- Lengel, L. (2009). Computer-Mediated Communication *21st Century Communication: A reference handbook*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications: Retrieved 05/05/2010, from http://www.sage-reference.com/communication/Article_n60.htm
- Levine, D. I., & Tyson, L. (1990). Participation, Productivity, and the Firm's Environment. In A. S. Blinder (Ed.), *Paying for productivity: a look at the evidence*. Washington, D.C.: Brookings Institution.
- Lévy, P. (1997). *A Inteligência Coletiva: para uma antropologia do ciberespaço*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Leye, S., Himmelsbach, J., & Uhrmacher, A. M. (2009). *A discussion on experimental model validation*. Paper presented at the UKSim 2009: 11th International Conference on Computer Modelling and Simulation.
- Likert, R. (1974). *Le gouvernement participatif de l'entreprise*. Paris: Gauthier-Villars.
- Lindstrom, M. (2005). Branding 2.0. Retrieved May 2010, from <http://www.ameinfo.com/67815.html>
- LINI. (2010). *A Utilização de Internet em Portugal 2010*. Lisboa: LINI, UMIC, OBERCOM.
- Lister, M., Dovey, J., Giddings, S., Grant, I., & Kelly, K. (2009). *New Media: a critical introduction*. New York: Routledge.
- Littlejohn, S. (1999). *Theories of Human Communication* (6th ed.). Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Liu, Y., & Ginther, D. (1999). *A Comparison of the Task-Oriented Model and the Social-Emotion-Oriented Model in Computer-Mediated Communication*. Paper presented at the 45th Southwestern Psychological Association Conference.
- Locke, E. A., & Schweiger, D. M. (1979). Participation in decision-making: one more look. In B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 1, pp. 265-339). Greenwich, CN: JaiPress.
- Lopes, C. (2004). *Ludicidade humana: Contributos para a busca dos sentidos do Humano (caderno 2)*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Luhmann, N. (1986). The Autopoiesis of Social Systems. In R. F. Geyer & J. van der Zouwen (Eds.), *Sociocybernetic paradoxes: observation, control and evolution of self-steering systems*. London: SAGE Publications.
- Lupton, E. (1998). The Designer as Producer. In S. Heller (Ed.), *The Education of a Graphic Designer* (pp. 159-162). New York: Allworth Press.
- Lykourantzou, I., Papadaki, K., Vergados, D. J., Polemi, D., & Loumos, V. (2010). CorpWiki: A self-regulating wiki to promote corporate collective intelligence through expert peer matching. *Information Sciences*, 180, 18–38.

- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal Of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1995). Loyal from day one: biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48, 309-333.
- Mahnert, K. F., & Torres, A. M. (2007). The Brand Inside: The Factors of Success and Failure in Internal Branding. *Irish Marketing Review*, 19(1-2), 54-63.
- Malaval, P. (2001). *Strategy and management of industrial brands: business to business products and services*. Norwell MA: Kluwer Academic Publishers.
- Malaval, P., & Bénaroya, C. (2002). *Aerospace marketing management*. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Mambrey, P., Mark, G., & Pankoke-Babatz, U. (1998). User Advocacy in Participatory Design: Designers' Experiences with a New Communication Channel. *Computer Supported Cooperative Work*, 7, 291-313.
- Mangold, W. G., & Miles, S. J. (2007). The employee brand: Is yours an all-star? *Business Horizons*, 50, 423-433.
- Manucci, M. (2004). *Comunicación Corporativa Estratégica: de la persuasión a la construcción de realidades compartidas*. Bogotá: Edición SAF Grupo.
- Manucci, M. (2005). Gestionar la incertidumbre, Complejidad, Estrategia y Horizonte predictivo. *Técnica Administrativa*, 4.
- Manovich, L. (2001). *The Language of New Media*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Mantzoukas, S. (2004). Issues of representation within qualitative inquiry. *Qualitative Research Health*, 14(7), 994-1007.
- Manzini, E. (2007). Designing networks and metadesign. Some introductory notes. *Sustainable Everyday Project* (draft). Retrieved April 2010, from <http://www.sustainable-everyday.net/manzini/>
- Margulies, W. P. (1977). Make the most of your corporate identity. *Harvard Business Review*, 55, 66-74.
- Martinec, R., & Van Leeuwen, T. (2009). *The Language of New Media Design - theory and practice*. New York: Routledge.
- Masino, G., & Zamarian, M. (2003). Information technology artefacts as structuring devices in organizations: design, appropriation and use issues. *Interacting with Computers*, 15(5), 693-707.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Maturana, H., & Varela, F. (1980). *Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living*. Dordrecht: D. Reidel Publishing Company.
- McAfee. (2006). Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration. *MIT SLOAN Management Review*, Spring.
- McAfee, A. (2008). A definition of Enterprise 2.0. In W. Buhse & S. Stamer (Eds.), *Entreprise 2.0: the art of letting go*. Bloomington, IN: iUniverse, Inc.
- McEnally, M., & de Chernatony, L. (1999). The Evolving Nature of Branding: Consumer and Managerial Considerations. *Academy of Marketing Science Review*, 2. Retrieved 06/05/2010, from <http://www.amsreview.org/articles/mcenally02-1999.pdf>
- McLoughlin, C., & Lee, M. (2007). *Social software and participatory learning: Pedagogical choices with technology affordances in the Web 2.0 era*. Paper presented at the ascilite Singapore 2007, Singapore.
- McLuhan, M. (1964). *Understanding Media: The Extensions of Man*. London: Routledge.
- McLure-Wasko, M. M., & Faraj, S. (2000). "It is what one does": why people participate and help others in electronic communities of practice. *Journal of Strategic Information Systems*, 9(2-3), 155-173.
- McMillan, S. J. (2006). Exploring Models of Interactivity from Multiple Research Traditions: Users, Documents and Systems. In L. A. Lievrouw & S. Livingstone (Eds.), *The Handbook of New Media* (Updated Student ed.). London: SAGE Publications.
- Meek, V. L. (1988). Organizational Culture: Origins and Weaknesses. *Organization Studies*, 9(4), 453-473.
- Merz, M. A., He, Y., & Vargo, S. L. (2009). The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3), 328-344.
- Michelsen, A. (2009). Innovation and Creativity: Beyond Diffusion — On Ordered (Thus Determinable) Action and Creative Organization. *Thesis Eleven*, 96(1), 64-82.
- Moingeon, B., Ramanantsoa, B. (1997). Understanding corporate identity: the French school of thought. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 383-395.
- Monge, P. R., & Contractor, N. S. (2001). Emergence of Communication Networks. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Monge, P. R., & Contractor, N. S. (2003). *Theories of Communication Networks*. New York: Oxford University Press.

- Monge, P. R., & Miller, K. (1988). Participative processes in organizations. In G. M. Goldhaber & G. A. Barnett (Eds.), *Handbook of Organizational Communication*. Norwood, NJ: Ablex Publishing Corporation.
- Moore, L. (2007a). Brands *Encyclopedia of Business Ethics and Society*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Retrieved 6 May 2010 from http://www.sage-ereference.com/ethics/Article_n88.html.
- Moraes, R. (2011). Critical realism and case studies in international business research. In R. Piekkari & C. Welch (Eds.), *Rethinking the Case Study in International Business and Management Research*: 63-85. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Morgan, G. (2006). *Images of organization*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Moraes, R. (1999). Análise de Conteúdo. *Revista Educação*, 37.
- Moreira, J. M. (2009). *Questionários: Teoria e Prática*. Coimbra: Edições Almedina.
- Morgan, D. L. (1997). *Focus Groups as Qualitative Research* (2nd ed. Vol. 16). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Morin, E. (1991). *Introdução ao Pensamento Complexo*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Muller, M. J. (2003). Participatory design: the third space in HCI. In A. Sears & J. A. Jacko (Eds.), *The human-computer interaction handbook* (pp. 1051 - 1068). Hillsdale, NJ: L. Erlbaum Associates Inc.
- Nardi, B., & Whittaker, S. (2002). The Place of Face-to-Face Communication in Distributed Work. In P. Hinds & S. Kiesler (Eds.), *Distributed work*: Massachusetts Institute of Technology.
- Neto, O. C., Moreira, M. R., & Sucena, L. F. M. (2002). *Grupos Focais e Pesquisa Social Qualitativa: o debate orientado como técnica de investigação*. Paper presented at the XIII Encontro da Associação Brasileira de Estudos Populacionais, 4 a 8 de novembro.
- Neumeier, M. (2003). *The Brand Gap: How To Bridge The Distance Between Business Strategy And Design*. San Francisco: Neutron LLC.
- Neumeier, M. (2006). *The brand gap*. Berkeley CA: New Riders.
- Nielsen, J. (2003). Paper Prototyping: Getting User Data Before You Code. Retrieved 19/12/2012, from <http://www.nngroup.com>
- Nilson, T. H. (1998). *Competitive Branding: winning the market place with value-added brands*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company - how japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonnecke, B., & Preece, J. (2001). *Why Lurkers Lurk*. Paper presented at the Americas Conference on Information Systems.
- Norman, D. A. (2002). *The Design of Everyday Things*. New York: Basic Books.
- Oliveira, M. K. (1995). *Vygotsky: aprendizado e desenvolvimento, um processo sóciohistórico* (2ª ed.). São Paulo: Scipione.
- Oliver, D., & Roos, J. (2002). *Organizational Heuristics: more than simple rules*. Paper presented at the 5th International Conference on Organizational Discourse. Kings College, London, UK. Retrieved from 25/05/2010, from <http://www.imagilab.org/pdf/wp02/WP13.pdf> 23/03/2001
- O'Reilly, T. (2005). What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. Retrieved November 2009, from <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web20.html>
- OCDE. (2007). *Participative Web: User-Created Content*: Working Party on the Information Economy. Retrieved June 2011: <http://www.oecd.org/dataoecd/57/14/38393115.pdf>
- Ocker, R. J., & Fjermestad, J. (1998). *Web-Based Computer-Mediated Communication: An Experimental Investigation Comparing Three Communication Modes for Determining Software Requirements*. Paper presented at the 31st Annual Hawaii International Conference on System Sciences, Kohala Coast, Hawaii.
- Olins, W. (2008). *The Brand Handbook*. London: Thames and Hudson.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Oxford University Press.
- Pérez, J. V. (2006). La Cultura Corporativa. *Avancemos: Revista de Investigación y Análisis*. Retrieved 17/05/2006, from <http://www.ucv.edu.pe/2006/publicaciones/avancemos.pdf>
- Peters, J. D. (1999). *Speaking into the air: a history of the idea of communication*. Chicago: The University of Chicago Press.

- Pine II, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: work is theatre & every business a stage*. Boston MA: Harvard Business Press.
- Pinto, T. (2008). *A Comunicação Organizacional e os Fenômenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006*. Universidade do Minho, Braga.
- Pitt, L., Watson, R., Berthon, P., Wynn, D., & Zinkhan, G. (2006). The Penguin's Window: Corporate Brands From an Open-Source Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 115-127.
- Pitt, M. (2001). In pursuit of change: managerial constructions of strategic intent. *Strategic Change*, (10), 5-21.
- Poiesz, T. B. C. (1989). The image concept: Its place in consumer psychology. *Journal of Economic Psychology*, 10(4), 457-472.
- Prahalad, C. K. (2004). The co-creation of value. *Journal of Marketing*, 68(1), 23.
- Preece, J. (2000a). *Online Communities: designing usability, supporting sociability*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Preece, J. (2000b). *Shaping Communities: Empathy, Hostility, Lurking, Participation*. Paper presented at the CPSRDIA2000, Shaping the Network Society: The Future of the Public Sphere in Cyberspace, Seattle.
- Preece, J., & Maloney-Krichmar, D. (2003). Online Communities. In J. Jacko & A. A. Sears (Eds.), *Handbook of Human-Computer Interaction* (pp. 596-620). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc. Publishers. .
- Preece, J., Nonnecke, B., & Andrews, D. (2004). The top five reasons for lurking: improving community experiences for everyone. *Computers in Human Behavior*, 20(2), 201-223.
- Preece, J., & Shneiderman, B. (2009). The Reader-to-Leader Framework: Motivating Technology-Mediated Social Participation. *AIS Transactions on Human-Computer Interaction*, 1(1), 13-32.
- Pringle, H., & Thompson, M. (1999). *Brand spirit: how cause related marketing builds brands*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, 15(1), 57-70.
- Putnam, L. L., & Fairhurt, G. T. (2001). Discourse Analysis in Organizations: Issues and Concerns. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Quivy, R., & van Campenhoudt, L. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (3rd ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rafaeli, A., & Pratt, M. (2006). Introduction: Artifacts and Organizations: More than the Tip of the Cultural Iceberg. In A. Rafaeli & M. G. Pratt (Eds.), *Artifacts and organizations: beyond mere symbolism*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ran, B., & Duimering, P. R. (2007). Imaging the Organization: Language Use in Organizational Identity Claims. *Journal of Business and Technical Communication*, 21(2), 155-187.
- Reichwald, R., Möslin, K., & Piller, F. (2008a). Creating Value Interactively — Challenges for Company Management. In W. Buhse & S. Stamer (Eds.), *Enterprise 2.0: the art of letting go*. Bloomington, IN: iUniverse, Inc.
- Rice, R. E. (1993). Media Appropriateness: Using Social Presence Theory to Compare Traditional and New Organizational Media. *Human Communication Research*, 19(4), 451-484.
- Rice, R. E., & Gattiker, U. E. (2001). New Media and Organizational Structuring. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Riezebos, R. (2003). *Brand management: a theoretical and practical approach*. Essex: Pearson Education Limited.
- Riezebos, R., Kist, B., & Kootstra, G. (2003). *Brand management: a theoretical and practical approach*. Essex: Pearson Education Limited.
- Rocha Filho, J. B. (2009). *Transdisciplinaridade - A Natureza Íntima da Educação Científica* (2ª ed.). Porto Alegre: ediPUCRS.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.
- Ruão, T. (2006). *Marcas e identidades - guia da concepção e gestão das marcas comerciais*. Porto: Campo das Letras.
- Russel, B. (1961). *A History of Western Philosophy*. London: Unwin Hyman.
- Sanders, E. B.-N., & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *CoDesign: International Journal of CoCreation in Design and the Arts*, 4(1), 5-18.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Schilling, J. (2006). On the pragmatics of qualitative assessment: designing the process for content analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 22(1), 28-37.

- Schilpp, P. A. (Ed.). (1963). *The philosophy of Rudolf Carnap*. Chicago: La Salle Open Court.
- Schiltz, M., Truyen, M., & Coppens, H. (2007). Cutting the Trees of Knowledge: Social Software, Information Architecture and Their Epistemic Consequences. *Thesis Eleven*, 89(1), 94-114.
- Schultz, D. E., & Barnes, B. E. (1999). *Strategic Brand Communication Campaigns*. Chicago: NTC Business Books.
- Schultz, M., & Hatch, M. J. (2003). The Cycles of Corporate Branding: The Case Of The Lego Company. *California Management Review*, 46(1), 6-26.
- Schultz, M., & Hatch, M. J. (2006). A cultural perspective on corporate branding - The case of LEGO Group. In J. E. Schroeder & M. Salzer-Mörling (Eds.), *Brand culture*. Oxon: Routledge.
- Schultz, M., Hatch, M. J., & Ciccolella, F. (2006). Brand Life in Symbols and Artifacts: the LEGO Company. In A. Rafaeli & M. Pratt (Eds.), *Artifacts and Organizations*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Schwochau, S., Delaney, J., Jarley, P., & Fiorito, J. (1997). Employee Participation and Assessments of Support for Organizational Policy Changes. *Journal Of Labor Research*, 18(3), 379-401.
- Scott, S., & Lane, V. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *The Academy of Management Review*, 25(1), 49-62.
- Seffah, A., Donyae, M., Kline, R. B., & Padda, H. K. (2006). Usability measurement and metrics: A consolidated model. *Software Qual J*, 14, 159-178.
- Seibold, D. R., & Shea, B. C. (2000). Participation and Decision Making. In F. M. Jablin & L. Putnam (Eds.), *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Serra, J. P. (2007). *Manual de Teoria da Comunicação*. Covilhã: Universidade da Beira Interior - Livros Labcom.
- Servaes, J. (2008). *Communication for development and social change*. New Delhi: SAGE Publications.
- Sharp, H., Rogers, Y., & Preece, J. (2007). *Interaction design: beyond human-computer interaction* (2nd ed.). West Sussex: John Wiley & Sons.
- Shneiderman, B. (1983). Direct manipulation: A step beyond programming languages. *IEEE Computer*, 16(8), 57-69.
- Shneiderman, B. (1998). *Designing the User Interface* (Third ed.). Reading MA: Addison-Wesley Longman.
- Short, J., Williams, E., & Christie, B. (1976). *The social psychology of telecommunications*. London John Wiley.
- Siegel, A. (1994). Clarifying The Corporate Voice: The Imperative of the '90s. *Design Management Journal*, 5(1), 40-46.
- Simões, C., Dibb, S., & Fisk, R. P. (2005). Managing Corporate Identity: An Internal Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2), 153-168.
- Silva, E., & Menezes, E. M. (2001). *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação* (3ª ed.). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.
- Silveira, I., & Silva, G. G. (2008). *A capacidade do branding na criação do conhecimento da marca*. Paper presented at the 1º Seminário de Branding e Design Gráfico, Florianópolis - Santa Catarina.
- Spalter, A. M., & van Dam, A. (2008). Digital Visual Literacy. *Theory Into Practice*, 47(2), 93-101.
- Spender, J.-C. (2008). Organizational Learning and Knowledge Management: Whence and Whither? *Management Learning*, 39(2), 159-176.
- Springel, S. (1999). The new media paradigm: Users as creators of content. *Personal Technologies*, 3(3), 153-159.
- Statler, M., Roos, J., & Victor, B. (2002). Ain't Misbehavin': Taking Play Seriously in Organizations. Lausanne: Imagination Lab Foundation, Retrieved 23/04/2011, from http://www.imagilab.org/research_workingpapers.htm
- Stephanidis, C., Akoumianakis, D., Sfyraakis, M., & Paramythis, A. (1998). *Universal accessibility in HCI: Process-oriented design guidelines and tool requirements*. Paper presented at the 4th ERCIM Workshop on User Interfaces for All, Stockholm, Sweden.
- Stewart, T. A. (1999). *Capital Intelectual - a nova riqueza das organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Stokes, S. (2002). Visual Literacy in Teaching and Learning: A Literature Perspective. *Electronic Journal for the Integration of Technology in Education*, 1(1), 10-19.
- Stone, D., Jarrett, C., Woodroffe, M., & Minocha, S. (2005). *User Interface Design and Evaluation*. San Francisco: Morgan Kaufmann.
- Streader, T., & Whitehouse, D. (2008). *Not another logo! Designing corporate identity systems that drive change within institutional culture: A case study in participatory design*. Paper presented at the International DMI Education Conference, Cergy-Pontoise, Paris, France.
- Strati, A. (2006). Organizational Artifacts and the Aesthetic Approach. In A. Rafaeli & M. G. Pratt (Eds.), *Artifacts and organizations: beyond mere symbolism*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Strauss, G. (1979). Workers' Participation: Symposium Introduction. *Industrial Relations*, 18(3), 247-261.
- Strauss, G. (2006). Worker Participation—Some Under-Considered Issues. *Industrial Relations*, 45(4), 778-803.
- Streader, T., & Whitehouse, D. (2008). *Not another logo! Designing corporate identity systems that drive change within institutional culture: A case study in participatory design*. Paper presented at the International DMI Education Conference, Cergy-Pontoise, Paris, France.
- Surowiecki, J. (2005). *The Wisdom of Crowds*. New York: Anchor Books.
- Szabo, C. M. (2009). Thwack!! Take That, User-Generated Content! Retrieved December 2009, from http://works.bepress.com/carl_szabo/1.
- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information*, 13(2), 65-93.
- Tapscott, D. (2008). Winning with the Enterprise 2.0. In W. Buhse & S. Stamer (Eds.), *Entreprise 2.0: the art of letting go*. Bloomington, IN: iUniverse, Inc.
- Thomson, K., & Hecker, L. A. (2000). The business value of buy-in. In R. J. Varey & B. R. Lewis (Eds.), *Internal Marketing: Directions for Management*. London: Routledge.
- Thurlow, C., Lengel, L. B., & Tomic, A. (2004). *Computer mediated communication: social interaction and the Internet*. London SAGE Publications.
- Torkildsen, G. (2005). *Leisure and recreation management* (5th ed.). New York, NY: Routledge.
- Trist, E. L. (1981). The evolution of sociotechnical systems: A conceptual framework and an action research program. Ontario Quality of Working Life Center, Occasional Paper no. 2. Retrieved 14/03/2011, from http://www.sociotech.net/Evolution_of_socio_technical_systems.pdf
- Tubbs, J., Lindvahl, C., Jowers, L., Galindo, A., Chen, P., Tarasievich, B., et al. (2008). Visual Literacy. Retrieved 14/03/2011, from http://wik.ed.uiuc.edu/index.php/Visual_Literacy
- UA. (2007). *Self-Evaluation Report - Institutional Evaluation*: European University Association.
- Ulrich, D. (1999). Intellectual Capital = Competence x Commitment. In J. W. Cortada & J. A. Woods (Eds.), *The Knowledge Management Yearbook 1999-2000*. Woburn, MA: Butterworth-Heinemann.
- Underwood, R., Bond, E., & Baer, R. (2001). Building Service Brands via Social Identity: Lessons from the Sports Marketplace. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(1), 1-12.
- UNESCO. (1994). *Carta da Transdisciplinaridade*. Paper presented at the Primeiro Congresso Mundial de Transdisciplinaridade.
- Upshaw, L. B. (1995). *Building brand identity: a strategy for success in a hostile marketplace*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Urde, M. (2003). Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1017 - 1040.
- Uttal, B. (1983). The corporate culture vultures. *Fortune*, 17, 66-72.
- van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 571-584.
- Vilaça, W. (2008). *Comunicação organizacional: um olhar brasileiro sobre o pensamento da Escola de Montreal*. Paper presented at the IX Congreso Latinoamericano de Investigadores de la Comunicación - ALAIC, Guadalajara, México.
- Virzi, R. A., Karis, D., & Sokolov, J. L. (1996). *Usability problem identification using both low- and high-fidelity prototypes*. Paper presented at the CHI'96.
- von Hippel, E. (2005). *Democratizing innovation*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Wahl, D. C., & Baxter, S. (2008). The Designer's Role in Facilitating Sustainable Solutions. *Design Issues*, 24(2), 72-83.
- Walker, S. (2007). Design Redux. In J. Chapman & N. Gant (Eds.), *Designers, Visionaries + Other Stories: a collection of sustainable design essays*. London: Earthscan.
- Walther, J. B. (1996). Computer-Mediated Communication Impersonal, Interpersonal, and Hyperpersonal Interaction. *Communication Research*, 23(1), 3-43.
- Walther, J. B. (2007). Selective self-presentation in computer-mediated communication: Hyperpersonal dimensions of technology, language, and cognition. *Computers in Human Behavior*, 23(5), 2538-2557.
- Wang, D., & Oygur, I. (2010). A Heuristic Structure for Collaborative Design. *The Design Journal*, 13(3), 355-372.
- Watzlawick, P., & Beavin, J. (1967). Some Formal Aspects of Communication. *American Behavioral Scientist*, 10(8), 4-8.
- Watzlawick, P., Beavin, J., & Jackson, D. (1967). *Pragmatics of Human Communication*. New York: Norton.
- Whisman, R. (2009). Internal branding: a university's most valuable intangible asset. *Journal of Product & Brand*

- Management*, 18(5), 367-370.
- Whittaker, S., Isaacs, E., & O'Day, V. (1997). Widening the Net: Workshop Report on the Theory and Practice of Physical and Network Communities, Vol. 29 N.3. Retrieved 22/09/2011, from http://dis.shef.ac.uk/stevewhittaker/community_sigchi97.html
- Willem, A., Scarbrough, H., & Buelens, M. (2008). Impact of coherent versus multiple identities on knowledge integration. *Journal of Information Science*, 34(3), 370–386.
- Wilson, J. (2006). 3G to Web2.0? Can mobile telephony become an architecture of participation? *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 12(2), 229–242.
- Winter, S. (1987). Knowledge and Competence as Strategic Assets. In D. J. Teece (Ed.), *The Competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal*. Cambridge, MA: Ballinger Pub. Co.
- Yates-Mercer, P., Bawden, D. (2002). Managing the paradox: The valuation of knowledge and knowledge management. *Journal of Information Science*, 28(1), 19-29.
- Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing.
- Yu, T., Lu, L., & Liu, T. (2010). Exploring factors that influence knowledge sharing behavior via weblogs. *Computers in Human Behavior*, 26, 32–41.
- Zaichkowsky, J. L. (1985). Measuring the Involvement Construct. *Journal of Consumer Research*, 2 (December), 341-352.
- Zapata, L. (2011). El ADN del DirCom - Entrevista a Joan Costa. *Imagen Y Comunicación*, 17.
- Zaphiris, P., Ang, C. S., & Laghos, A. (2009). Online Communities. In A. Sears & J. A. Jacko (Eds.), *Human-Computer Interaction: Design Issues, Solutions, and Applications* (pp. 275-292). Boca Raton, FL: CRC Press.
- Zichermann, G., & Cunningham, C. (2011). *Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.

APÊNDICES

APÊNDICE 1

Cronograma

#		2011												2012												2013														
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12			
1	Reuniões semanais para orientação																																							
2	Pesquisa bibliográfica																																							
3	Construção do modelo																																							
4	Entrevistas a Promotores Marca UA																																							
7	Momento de publicação 1																																							
	- Escrita e submissão																																							
	- Apresentação em Conferência (ECCI XII)																																							
8	Protótipo																																							
	- Estrutura e funcionalidades do Pttp																																							
	- Desenvolvimento do Pttp																																							
	- Teste de Pttp Funcional na UA																																							
	- Análise de uso e de conteúdos do Pttp																																							
9	Estudo de Caso																																							
	- Caracterização do caso																																							
10	Momento de publicação 2																																							
	- Escrita e submissão																																							
	- Apresentação em Conferência (IADIS)																																							
11	Momento de publicação 3																																							
	- Escrita e submissão																																							
	- Apresentação em Conferência (CMC)																																							
12	Grupos Focais																																							
	- Implementação dos GFs																																							
	- Análise dos dados																																							
13	Documento de Tese																																							
	- Redação																																							
	- Paginação																																							
	- Revisão gráfica e literária																																							
	- Finalização e Entrega																																							

APÊNDICE 2

Estrutura de Conceptualização

Conceito	Dimensão	Componente	Indicadores
CMC	Tecnologia	Instrumentos	Website institucional, Redes Sociais (Web 2.0), Email/Newsletter, Ambiente Virtual, Ferramentas de criação de conteúdos multimédia, Intranets
		Interacção	Escrita, escuta, leitura, simulação, jogo, mistura/colagem, manipulação directa, votação, classificação, upload, download
		Conteúdos	Texto, Audio, Vídeo, Imagem, Animação
		Percepção	Grau de aceitação, Curva de aprendizagem
		Satisfação	Funcionalidades existentes, Funcionalidades a existir, Funcionalidades desnecessárias
	Comunicação Interna	Marca	Características/Design, Performance e Aplicação, História, Percepção, Significação, Avaliação, Propriedade, Valor/Reputação, Força
		Alcance e Direcção	Top-Down, Down-Top, Horizontal, em Rede
		Cultura	Missão, Visão, Objectivos, Valores, Estrutura, Tipo de linguagem, valores, comportamentos, estórias e mitos, símbolos
		Finalidade	Envolvimento dos membros, reconhecimento, dinâmicas de grupo, controlo, colaboração, literacia/formação
	Tipologia	Informal - Formal	Nível de planeamento, tipo de meios e canais, grau de controlo, tipo de avaliação
		Síncrona - Assíncrona	Tipo de meios e canais, Tempos de resposta
		Redundante - Entrópica	Complementaridade da informação, grau de denotação/conotação
		Relação Humana	Intrapessoal, interpessoal, em grupo, à distância, presencial, hiperpessoal
	Implementação	Obstáculos	Rigidez nas normas organizacionais, Falta de confiança e de credibilidade, Falta de predisposição para actividades de voluntariado, Divisão digital geracional, controlo de slacking
		Eficiência e Eficácia	Custos, Recursos, Feedback, Participação, Indiferença, Conflito, Promoção, Prazos, Oportunidades, Protecção
Recursos Humanos	Carreira	Docente	Reitor, Vice-Reitor, Catedrático, Associado com agregação, Associado, Auxiliar com agregação, Auxiliar, Assistente, Assistente estagiário, Monitor/Leitor, a tempo integral com exclusividade, a tempo integral sem exclusividade, a tempo parcial
		Não docente	Investigador, Assessor, Administrativo, Auxiliar, Técnico
	Cronologia		Idade, Tempo de serviço na instituição
	Género		Feminino/Masculino
	Contexto de trabalho		Unidade Funcional, Unidade Orgânica, Departamento, Secção, Serviço, Laboratório
	Competências / Habilitações	Informacionais	Tempo necessário para acesso à informação, Fontes usadas, Sentido crítico na selecção, Uso da informação (lógico, racional, emocional, criativo)
		Comunicacionais	Uso das novas tecnologias de comunicação, Expressão verbal, Expressão plástica, Expressão gestual, Sentido auto-crítico, Extroversão
		Colaborativas	Partilha de informação e conhecimento, Tarefas em grupo, Uso de novos media, Sentido de pertença a um grupo
		Tecnológicas	Edição de imagem, som, video, Uso de linguagens de programação como HTML e CSS, Rapidez de escrita
		Cívicas e éticas	Participação em movimentos cívicos, voluntariado, respeito pela propriedade intelectual, comportamento pro-social, cidadania institucional
		Literárias	Nível de escolaridade
		Visuais	Produção e interpretação de mensagens visuais Pensamento visual
		Lúdico-Sociais	Capacidade de simulação, de apropriação, de participação, de geração de novas ideias, de seguimento de regras, de conectividade, de julgamento
	Motivação	Tangível	Prémio financeiro, géneros, equivalências, promoções
		Intangível	Reconhecimento, mérito, reputação, projecção, promoção
		Intrínseca	Curiosidade, vocação, auto-eficácia, pertença, significado, diversão
		Extrínseca	Actividades com prémio associado, obrigatoriedade de participação
	Participação	Regularidade	Diária, semanal, mensal, nunca, irregular
		Actividade	Consome, cria, comenta, critica, questiona (Building, Referring, Extending) Sistematiza, reutiliza (Formalizing, Restructuring, Reusing)
		Finalidade	Social, lúdica, experiencial, altruísta, realização pessoal, necessidade de actualização (Institucional, tecnológica, comunitária, cultural, literária, técnica), literacia visual
	Conhecimento de marca	Capacidade de descrição da marca	Semântica (valores, lemas, ideais, personalidade, adjectivos)
			Ideológica (missão, visão, objectivos, estrutura)
			Histórica (personagens, eventos, momentos, mitos)
			Design (forma, cor, tipografia, estilo gráfico)
		Relação Institucional	Identificação, noção de pertença, comprometimento, cidadania institucional

Artefactos de Marca	Identidade	Tangível	Símbolo, Logotipo, Cores, Tipografia, Lema, Estilo, Aplicações da identidade
		Intangível	Ideologia, Mitos, Rituais, História, Estratégia
	Construção do SIV	Manual de normas	Facilidade de acesso, Disponibilidade do documento, Nível de linguagem, Grau de tecnicidade, Relevância
		Participantes	Pessoal especializado (designers, serviços de comunicação interna e relações públicas, pessoal de marketing, gestores de marca) Pessoal não especializado (membros internos)
		Consistência	Tipografia, Forma, Estilo, Cor, Sinalética, Outros recursos visuais
		Reconhecimento	Auto-imagem, imagem nos outros Reconhecimento pela forma, cor, tipografia, envolvente gráfica Reputação
		Significado	Adjectivos reais, desejados, ideais
		Maquetização	Imagem estática, imagem dinâmica, slideshow, texto, audiovisual, simulação 3D
	Aplicação do SIV	Elementos	Estacionário, Comunicação Impressa, Packaging, Audiovisual, Web, Responsabilidade Social, Arte, Discurso, Comunicação Promocional, Dress Code, Exterior e Grandes Formatos, Interior e Exposição

APÊNDICE 3

Guião da Entrevista

Códigos	Objetivos	Formulação das Questões de Orientação
Valores Institucionais	Verificar o conhecimento de marca detido pelos participantes	Quais os valores que a identidade da marca UA sustenta?
Identificação, Pertença e Comprometimento	Reunir perspetivas sobre as estratégias de promoção de identificação e de pertença na UA	De que forma se nutrem na UA a identificação, o sentimento de pertença e o comprometimento? Qual o papel da marca neste contexto?
Utilizadores da Marca	Listar os utilizadores da marca gráfica da UA	Quem são os utilizadores da marca gráfica UA?
Uso da Marca	Verificar os tipos de uso que são dados à marca gráfica pelos utilizadores identificados Definir artefactos de marca e aplicações da marca Recolher opiniões sobre a apropriação da marca	Que uso lhe dão? De que forma devem as instituições lidar com situações internas de apropriação e transformação da marca?
Acesso à Marca Gráfica	Listar as vias que permitem acesso à marca gráfica e ao seu bom uso	De que forma(s) têm acesso à marca e aos documentos de suporte da mesma?
Cocriação da Marca	Verificar de que forma os participantes encaram a hipótese de se encararem como contribuidores para a valorização da marca	É possível conceptualizar a construção colaborativa de artefactos de marca, tendo como intervenientes/criativos os membros internos de uma instituição?
Contribuição para Artefactos de Marca	Determinar quais são as contribuições relacionadas com a marca que poderiam ser dadas pelos RH	Que tipo de contributos relativos à marca institucional poderiam ser dados pelos membros internos da UA?
Central Participativa de Marca	Compreender de que forma o conceito de Central Participativa de Marca (CPM) poderá ser de interesse para os RH da UA. Reunir ideias sobre os possíveis processos e procedimentos associados à CPM	Estando disponível uma plataforma tecnológica online que medeie este processo participativo, torna-se possível fomentar a partilha e a avaliação dos contributos de todos, por todos - O que pensa sobre isto Que tipo de processos/procedimentos deveriam constituir uma plataforma desta natureza?
Dinamização das Normas Gráficas	Conferir que aceitação teria um manual dinâmico de normas gráficas de marca e qual o impacto que isso tem sobre o conhecimento da marca. Reunir ideias sobre os possíveis processos e procedimentos associados ao mesmo	Se o conceito de manual de normas for redesenhado, passando a ser dinâmico, interactivo, de manipulação directa de carácter experiencial e acessível a todos os MI, considera que os membros utilizadores poderão ficar com uma melhor percepção da identidade da marca e avançar com contributos válidos? Que tipo de processos/procedimentos poderiam estar associados a esta experiência?
Validação dos Artefactos de Marca	Reunir ideias sobre os processos que podem levar à validação das contribuições dadas por RH e sobre a sua implementação.	De que forma poderia ser conduzido o processo de validação destes contributos não-especializados? Quem os poderia validar? Sob que critérios? Uma vez validados, poderiam ser implementados e aplicados nos mais diversos suportes, analógicos ou digitais. Concorde?
Motivação	Listar as principais motivações para a participação numa CPM.	Que motivações poderiam conduzir os membros internos à UA a participar num projecto destes?

APÊNDICE 4

Análise de Dados das Entrevistas

Face à natureza e extensão do documento, este apêndice encontra-se apenas disponível em formato eletrónico (directório “Apêndices” do CD que acompanha este trabalho).

APÊNDICE 5

CPM — Ecrã de entrada em contexto UA

ua

central participativa da marca

universidade de aveiro


normas da marca

artefactos oficiais

🏠

🔍


destaques



ChocolateUA, proposto por docente de Química

Lorem Ipsum is simply dummy text of the printing and typesetting industry. Lorem Ipsum has been the industry's standard dummy text ever since the 1500s, when an unknown printer took a galley of type and scrambled it to make a type specimen book. It has survived not only five centuries, but also the leap into electronic typesetting, remaining essentially unchanged. It was popularised in the 1960s with the release of Letraset sheets containing Lorem Ipsum passages, and ...


[\[ver mais\]](#)



“Grifo Mimado” recebe Menção Honrosa em Berlim

It is a long established fact that a reader will be distracted by the readable content of a page when looking at its layout. The point of using Lorem Ipsum is that it has a more-or-less normal distribution of letters, as opposed to using 'Content here, content here', making it look like readable English. Many desktop publishing packages and web page editors now use Lorem Ipsum as their default model text, and a search for 'lorem ipsum' will uncover many web sites still in their infancy. Various...

[\[ver mais\]](#)



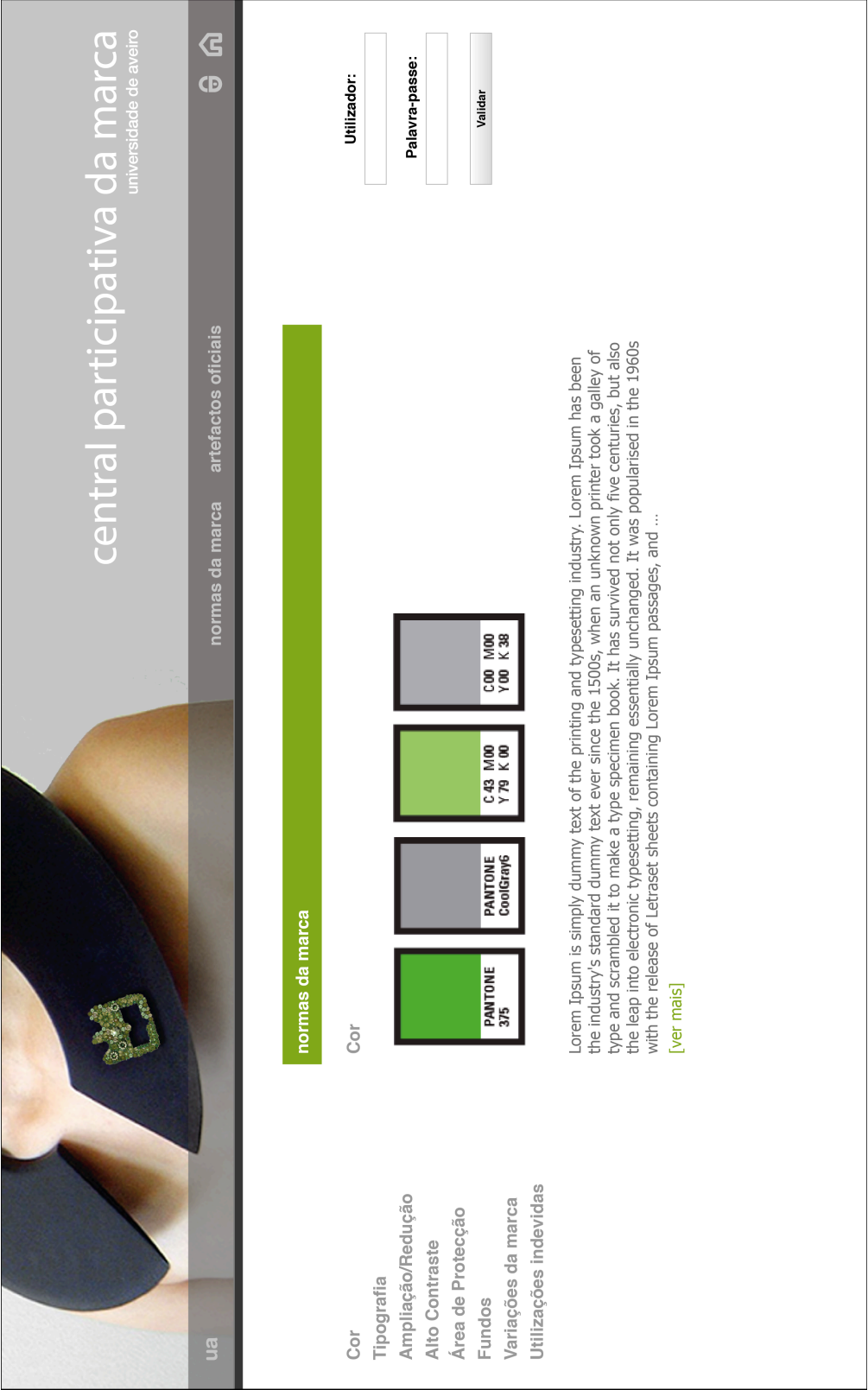
Utilizador:

Palavra-passe:

Validar

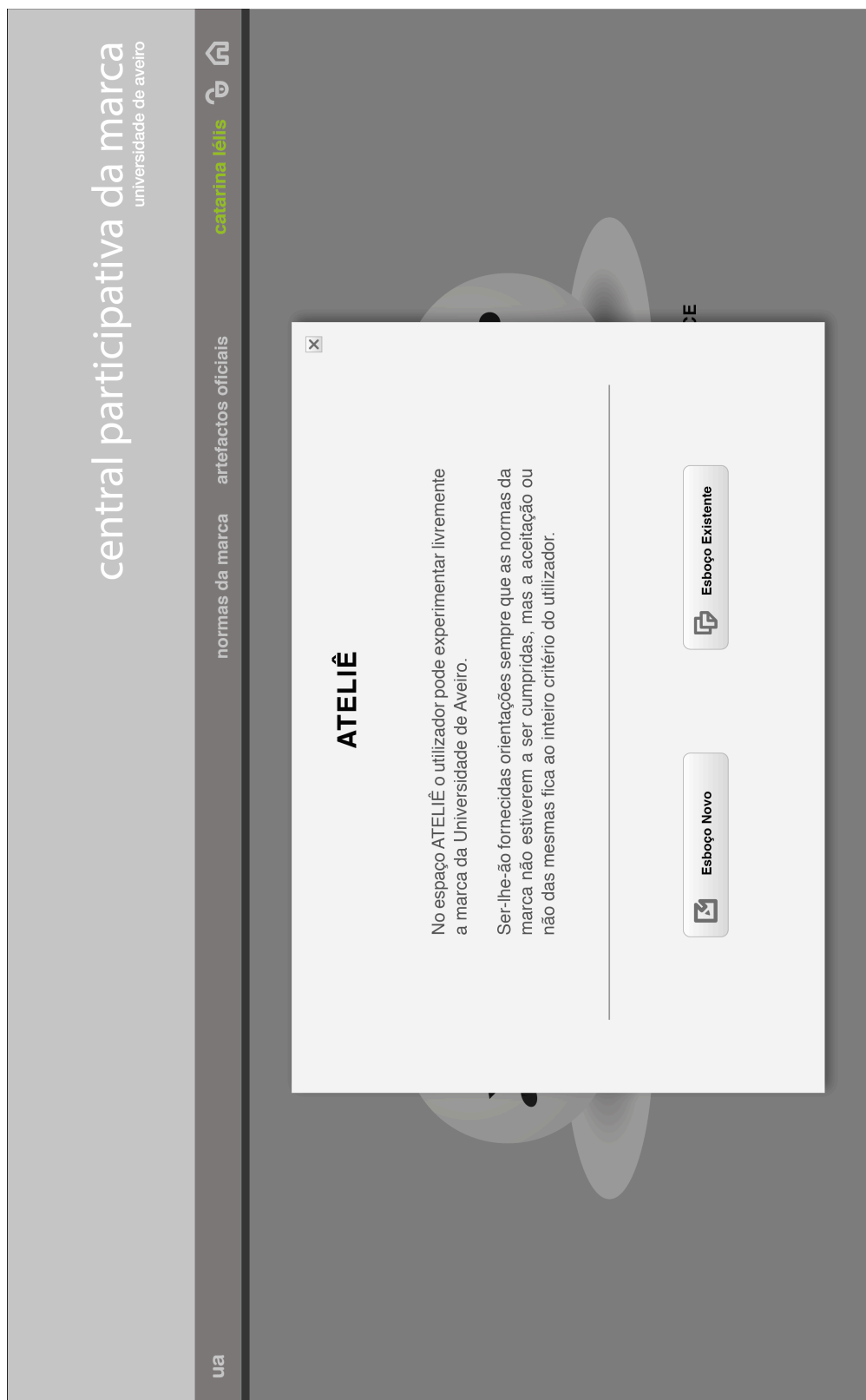
APÊNDICE 6

CPM — Ecrã das NG da marca UA



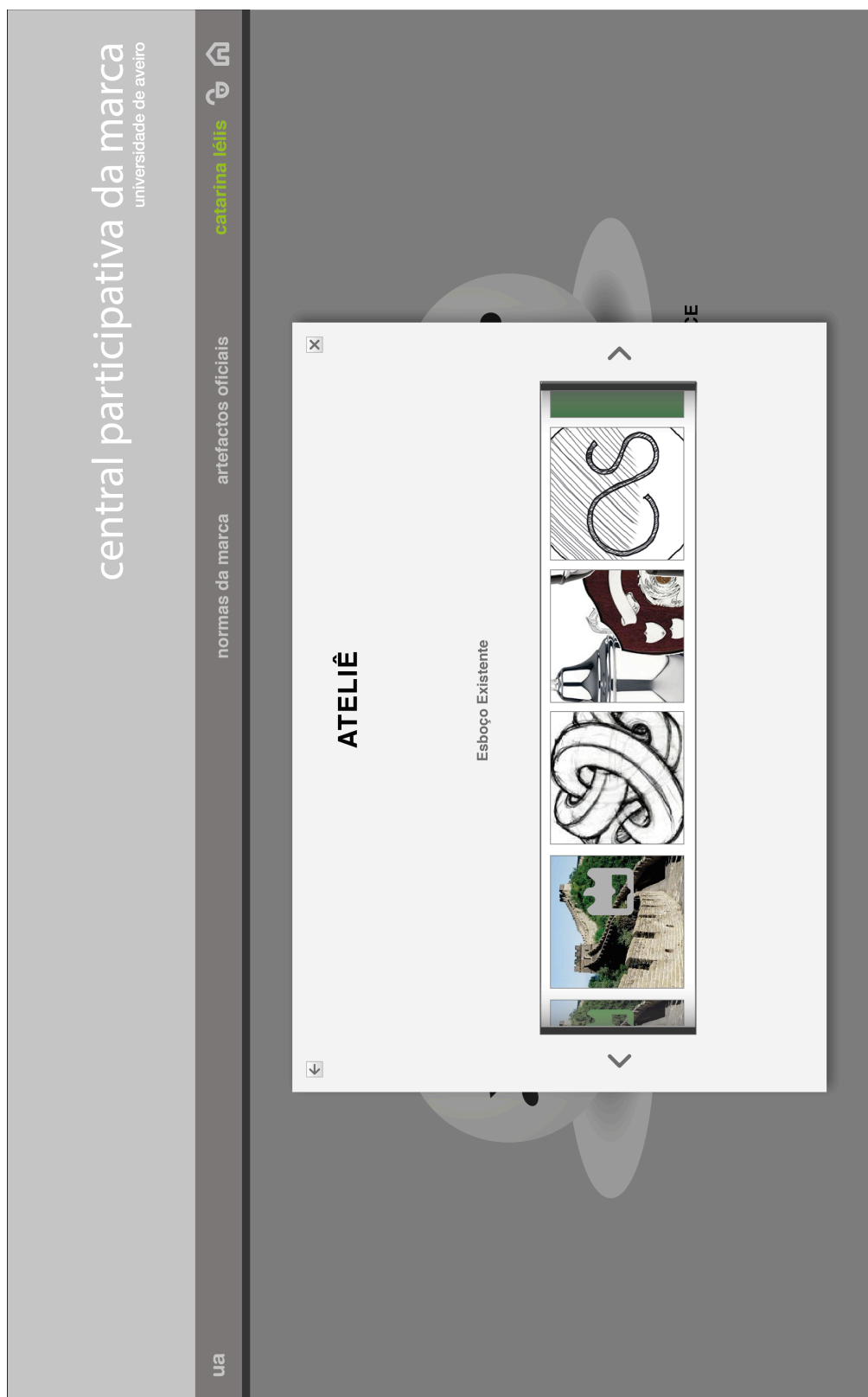
APÊNDICE 7

CPM — Ecrã de acesso ao Ateliê



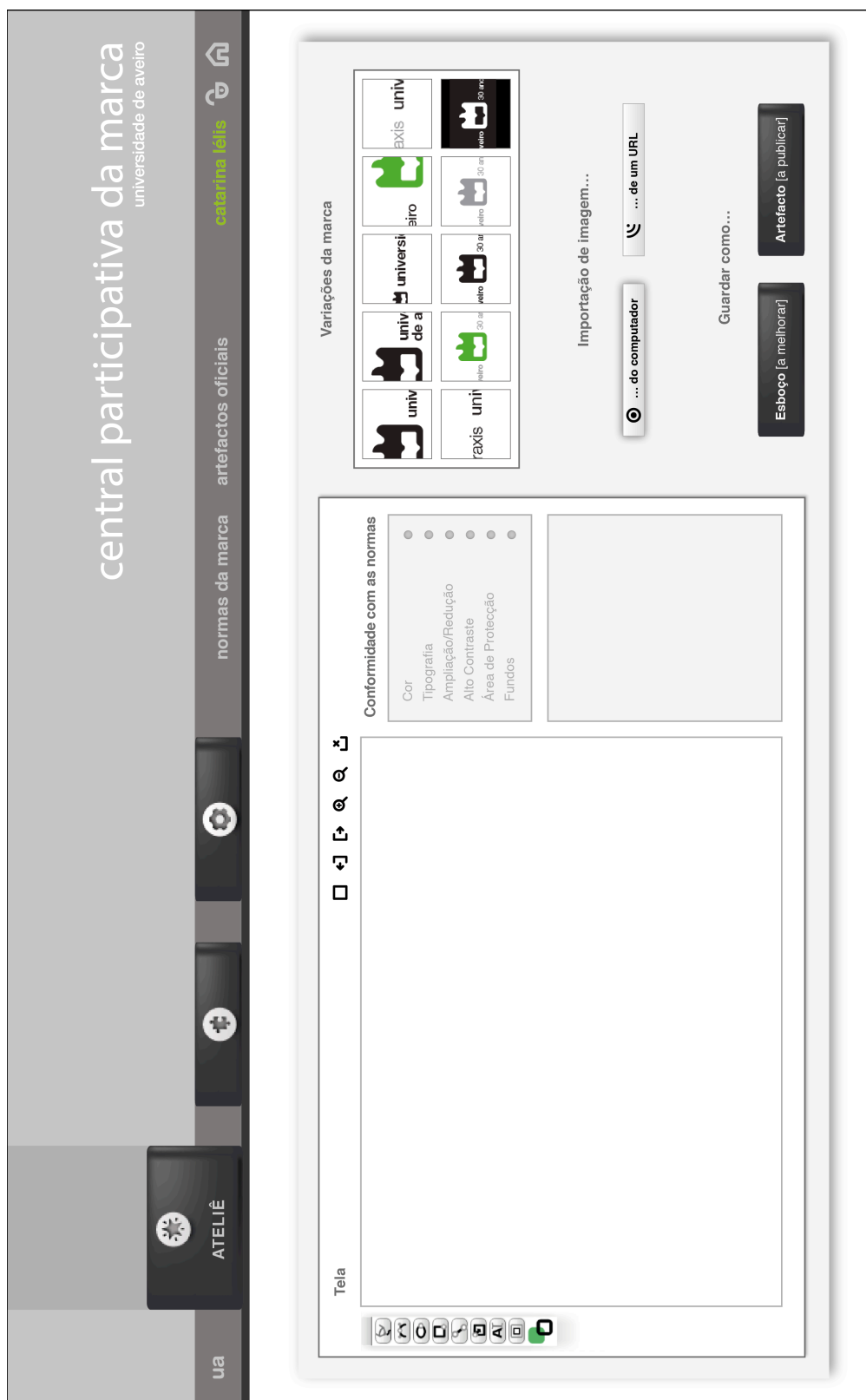
APÊNDICE 8

CPM — Ecrã de Seleção de esboço Existente (Ateliê)



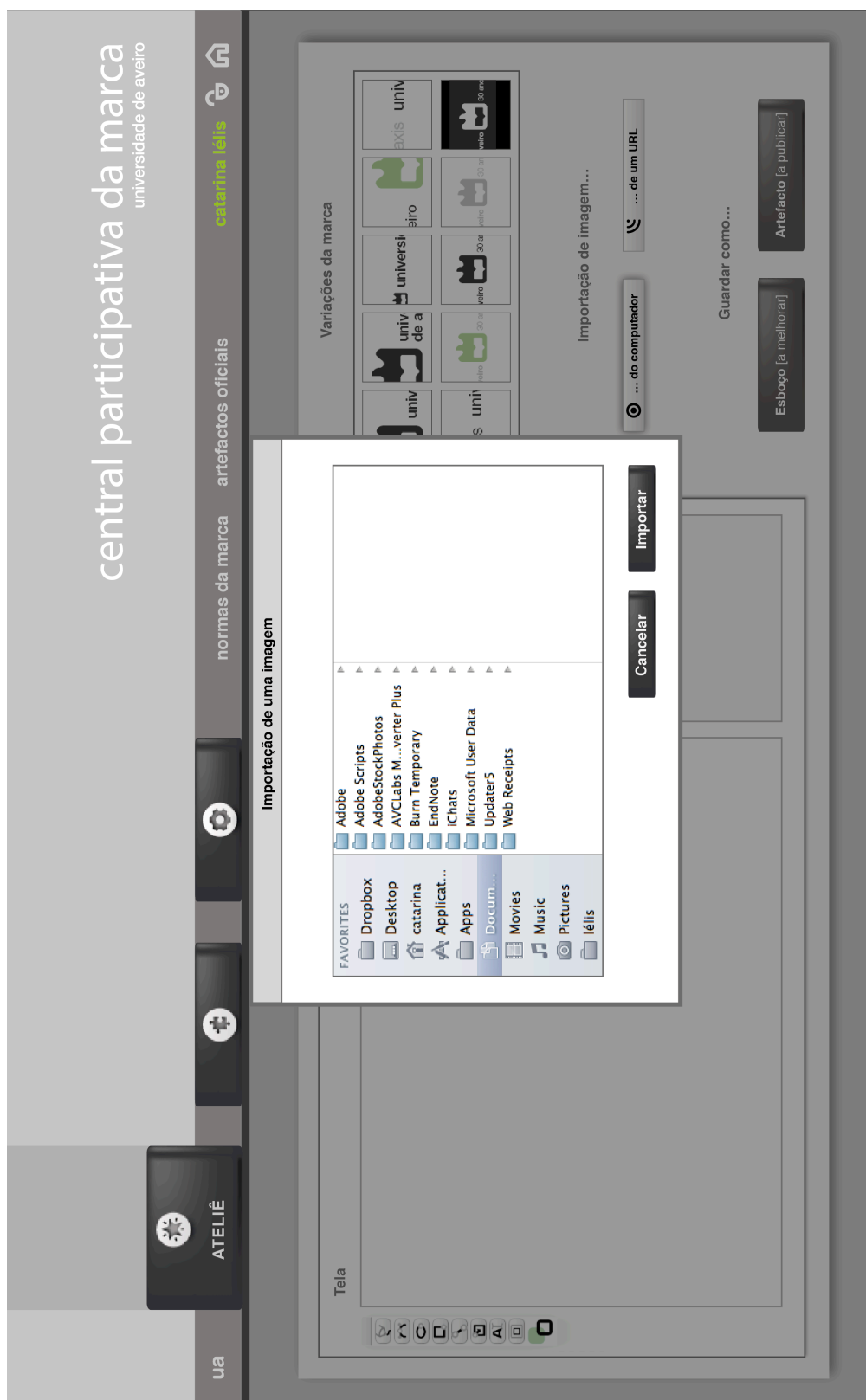
APÊNDICE 9

CPM · ATELIÊ — Tela vazia



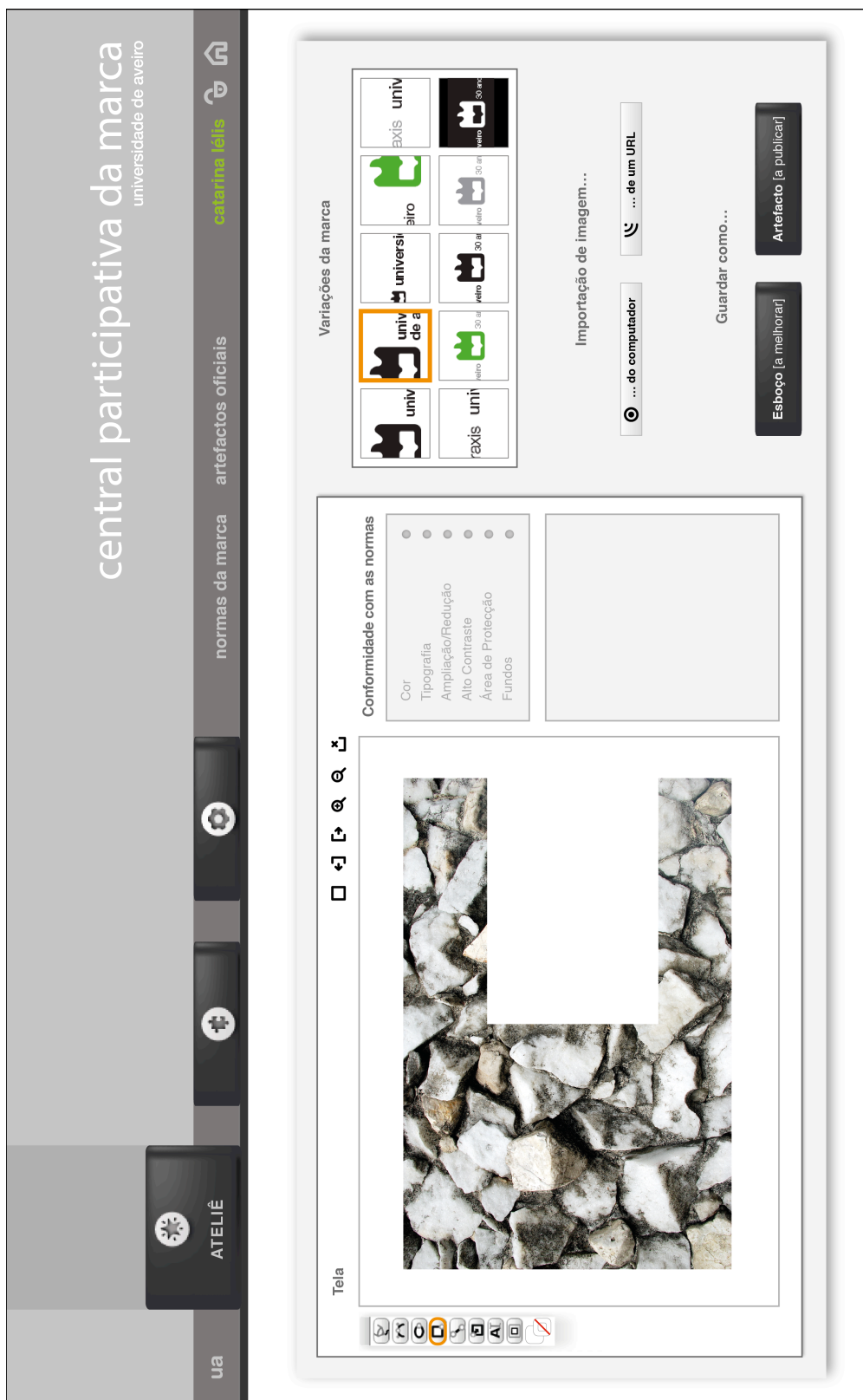
APÊNDICE 10

CPM · ATELIÊ — Importação de imagem



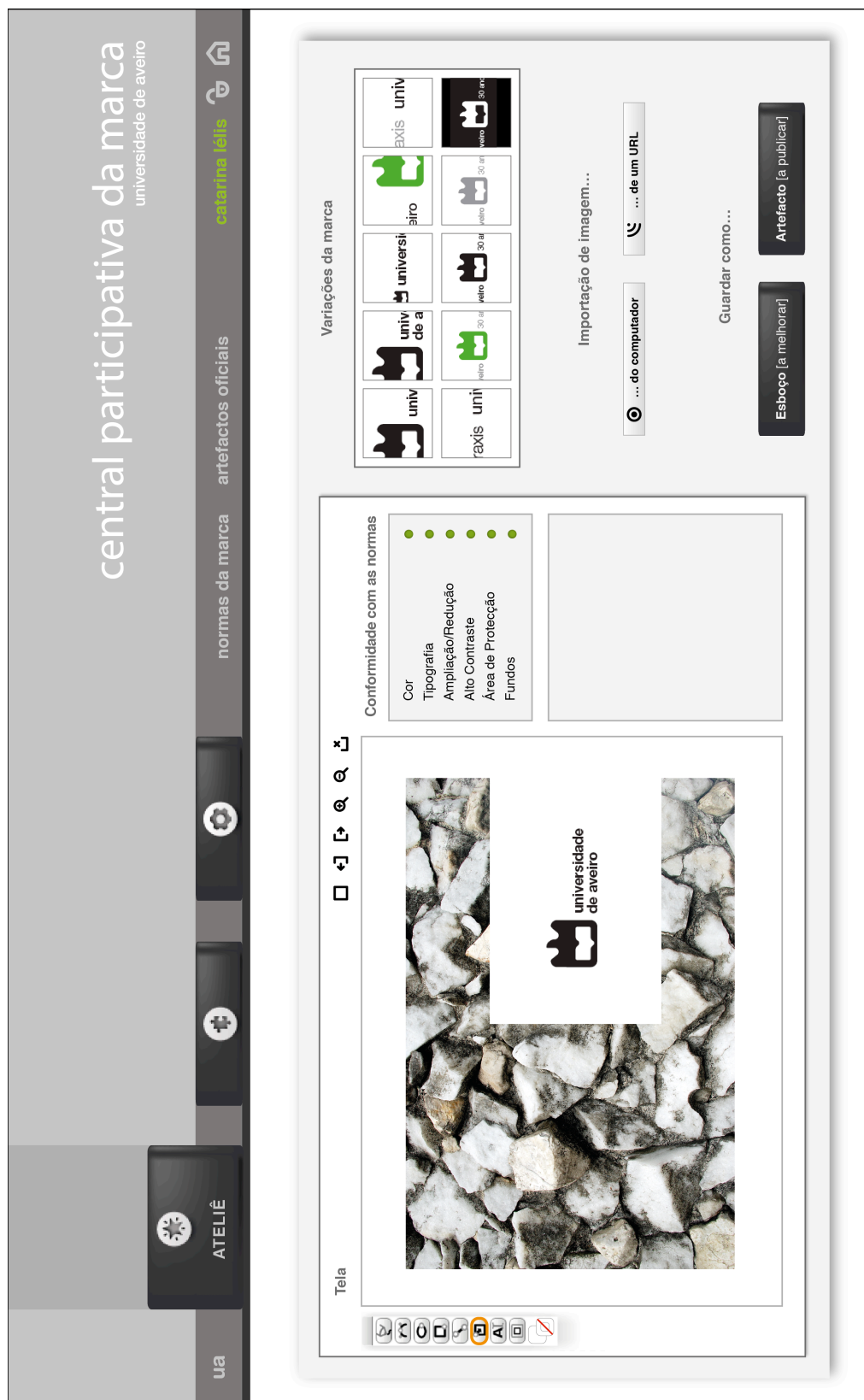
APÊNDICE 11

CPM · ATELIÊ — Criação de forma vetorial retangular e seleção de uma variação da marca



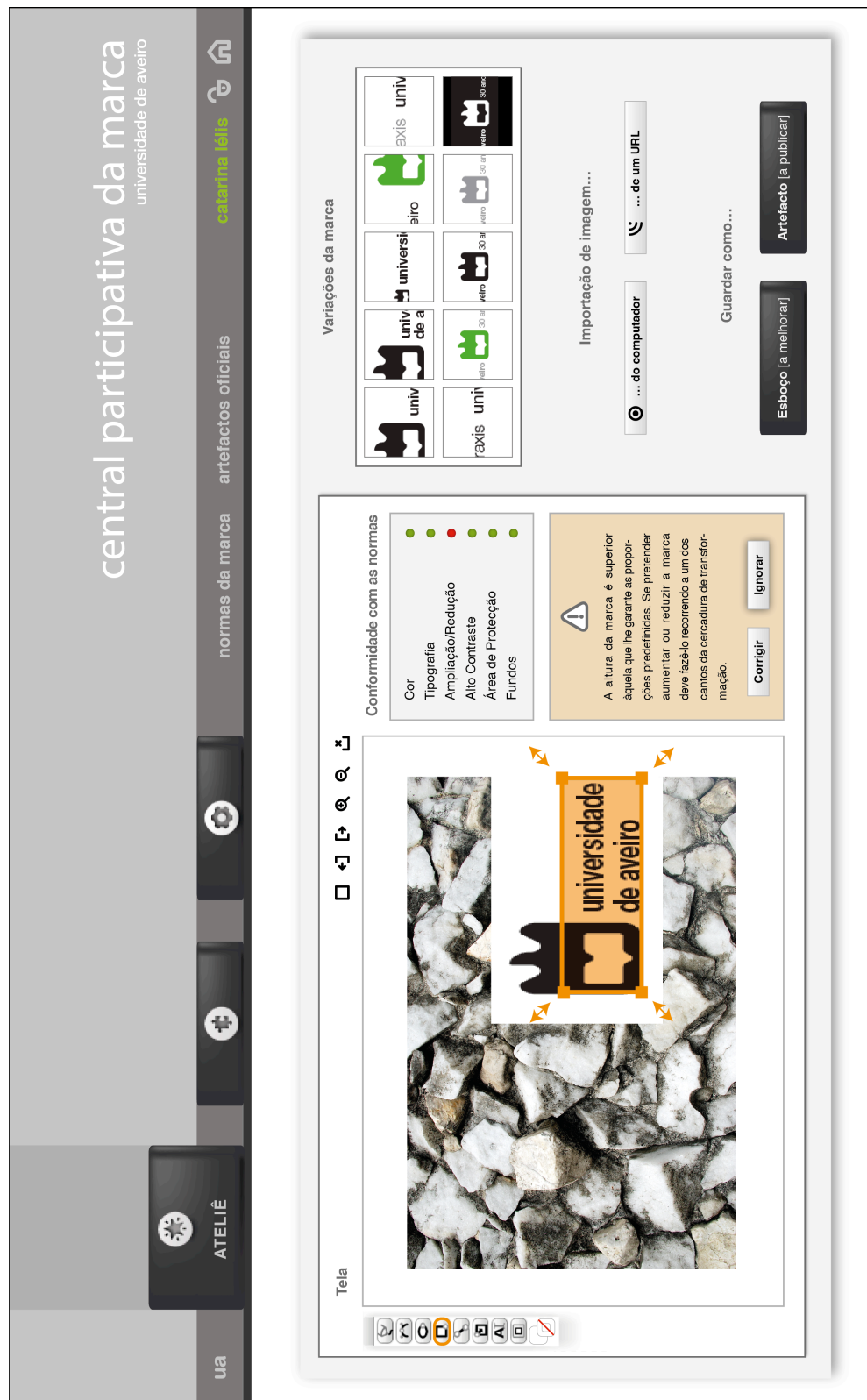
APÊNDICE 12

CPM · ATELIÊ — Posicionamento da variação da marca seleccionada; ativação do painel de conformidade



APÊNDICE 13

CPM · ATELIÊ — Redimensionamento da marca gráfica; emissão de alertas

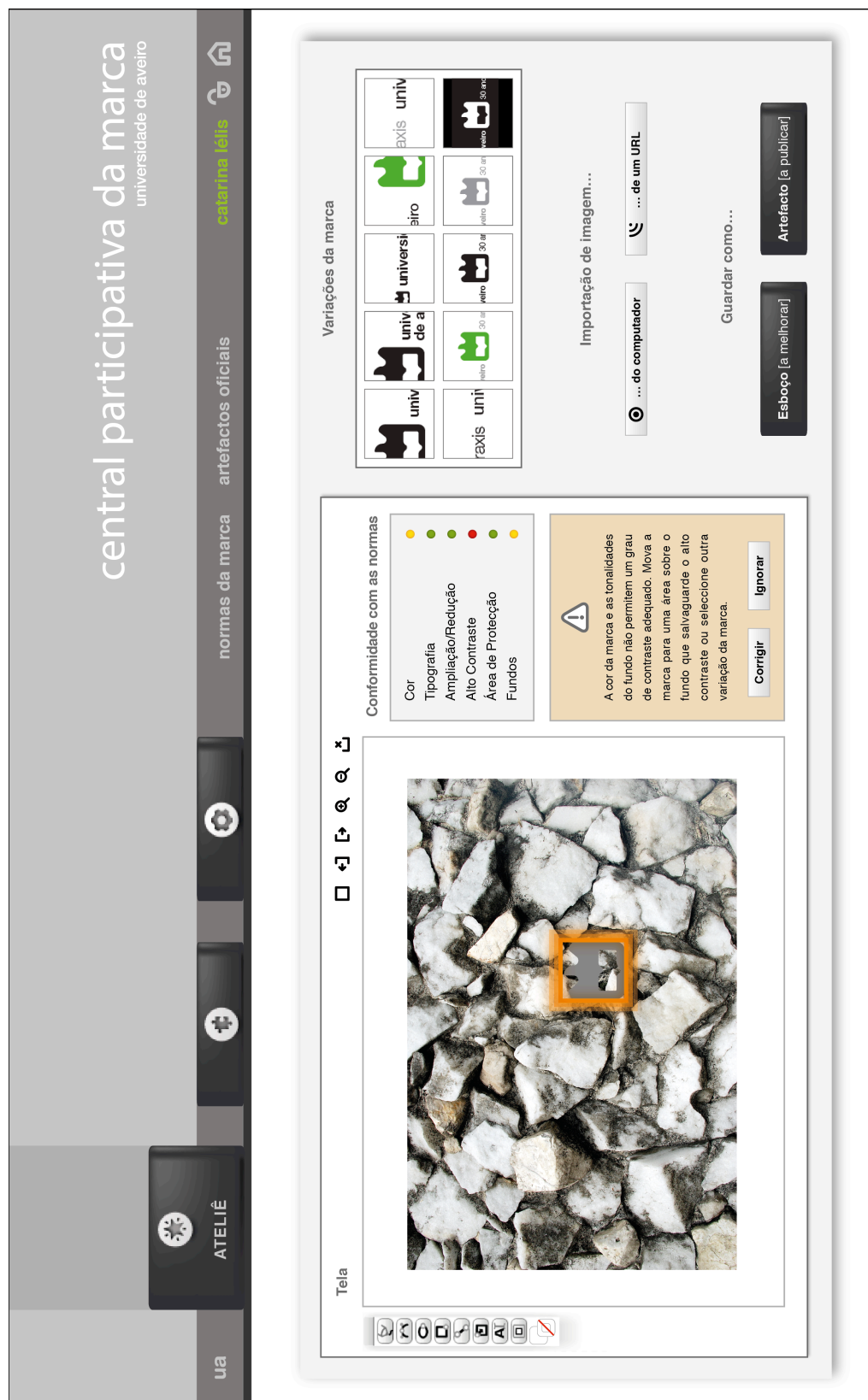


335

337

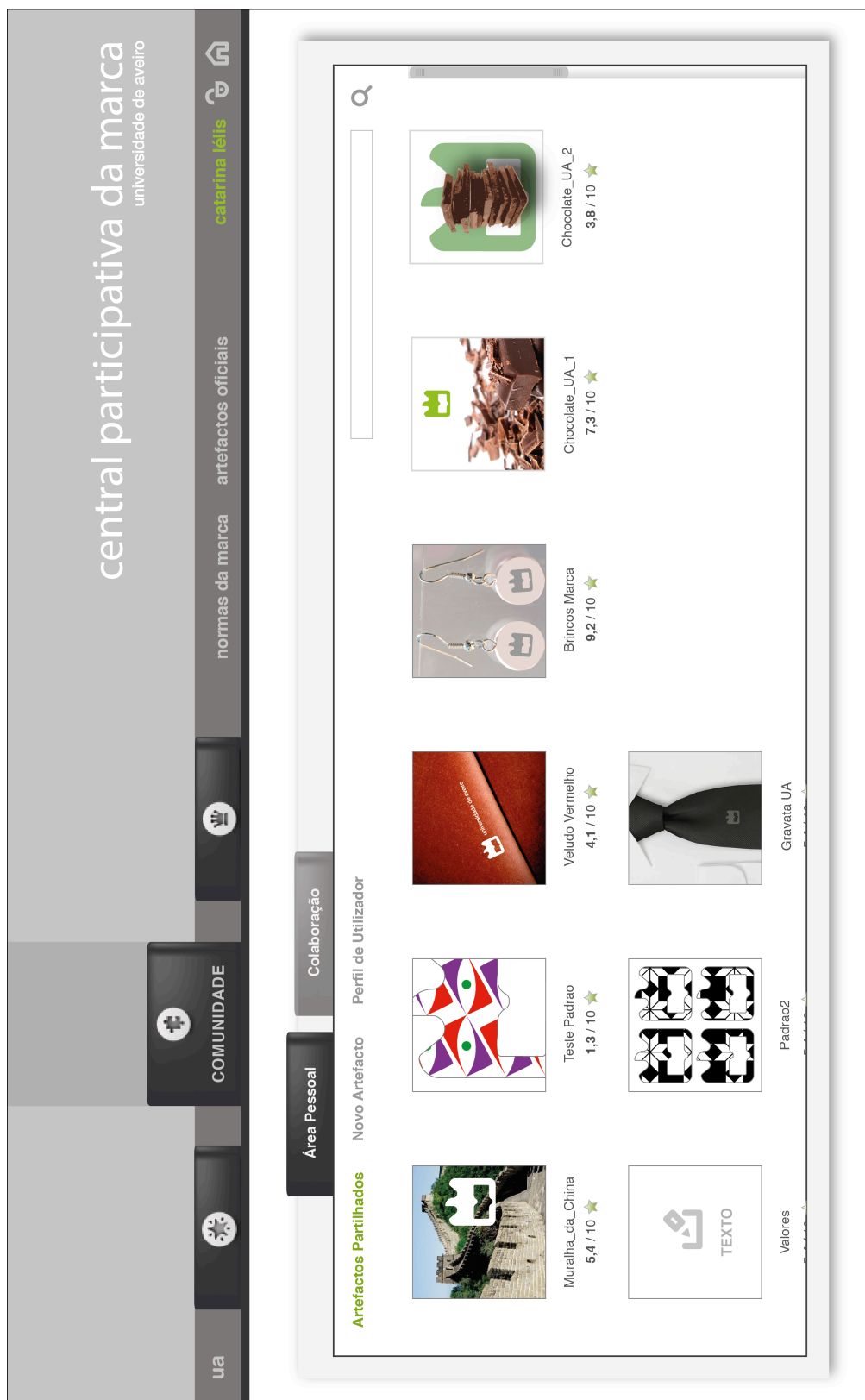
APÊNDICE 16

CPM · ATELIÊ — Posicionamento de variação da marca na tela, sobre imagem de fundo; ativação de painel de conformidade e emissão de alertas



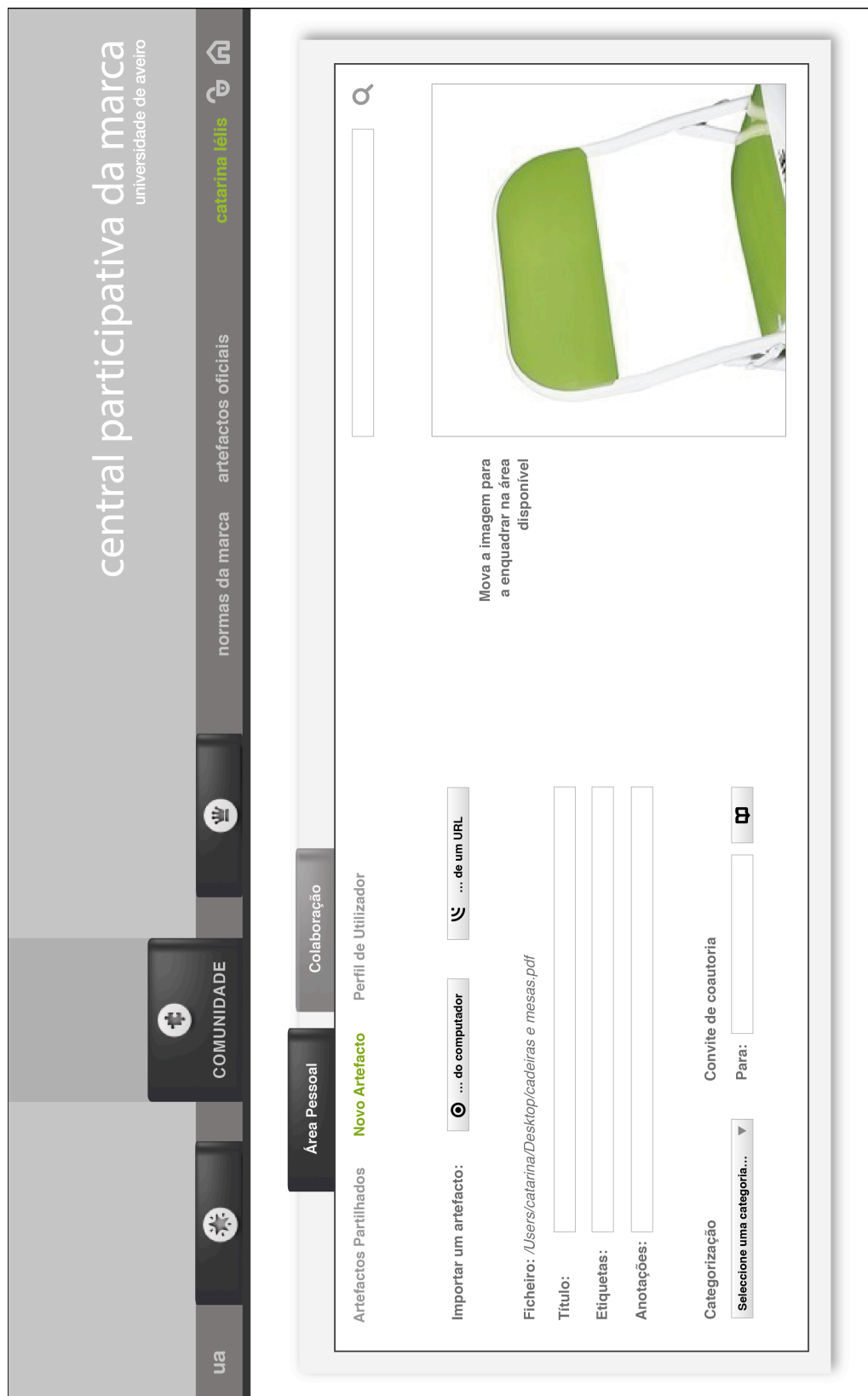
APÊNDICE 17

CPM · COMUNIDADE — Área Pessoal, artefactos partilhados



APÊNDICE 18

CPM · COMUNIDADE — Área de Gestão Pessoal, importação de novo artefacto



APÊNDICE 19

CPM · COMUNIDADE — Área de Gestão Pessoal, atualização de perfil de utilizador

ua

central participativa da marca

universidade de aveiro

normas da marca

artefactos oficiais

catarina lélis

COMUNIDADE

Colaboração

Área Pessoal

Artefactos Partilhados

Novo Artefacto

Perfil de Utilizador

Nome: Catarina Lélis

Departamento: Comunicação e Arte

Categoria: Assistente Convidado

Email: lelis@ua.pt

Utilizador registado como: Contribuidor

Alterar registo: Seleccione uma opção...

Status:

Anotações:

Página Web:

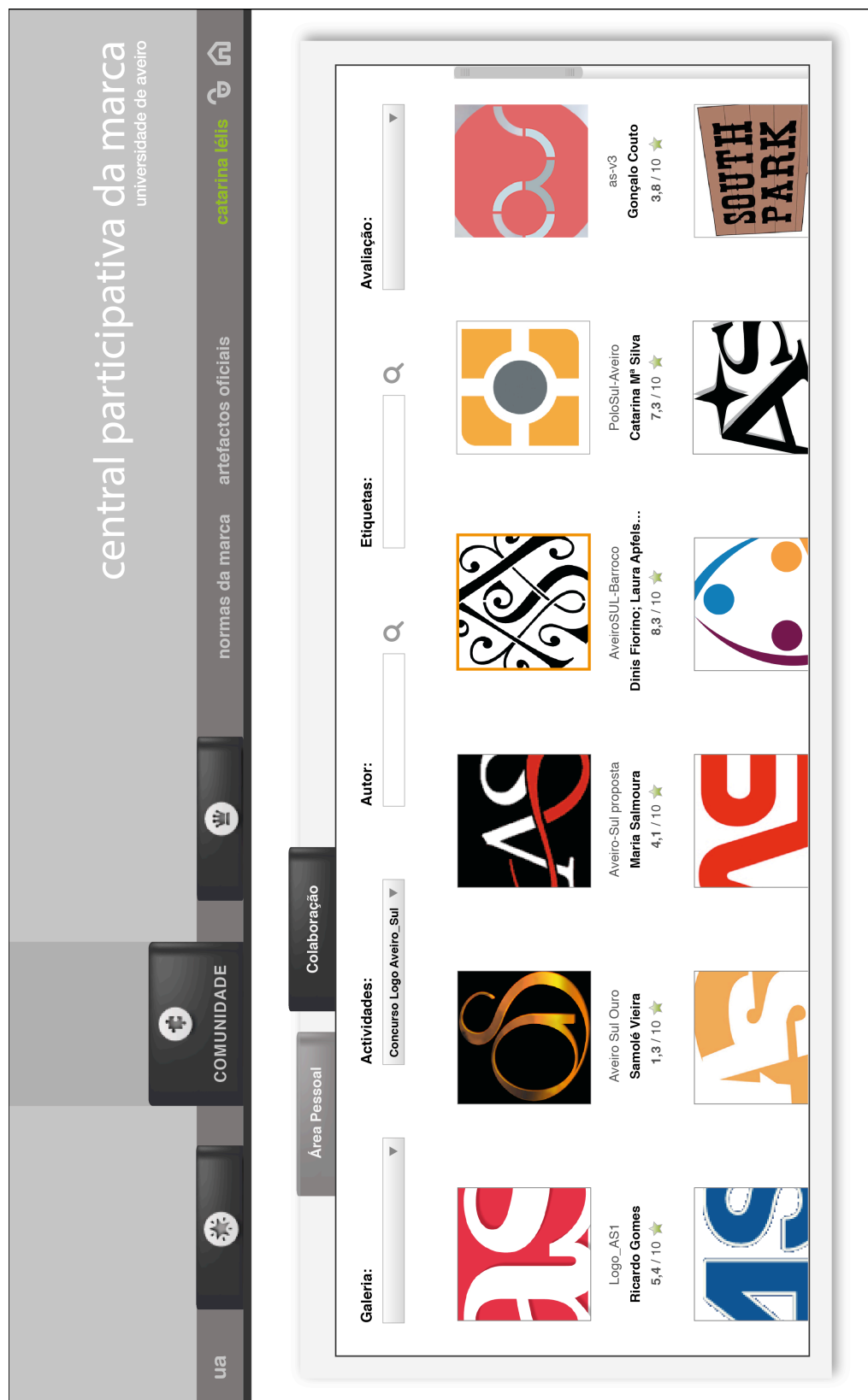
ID Skype:

Confirmar

Alterar avatar

APÊNDICE 20

CPM · COMUNIDADE — Área de Colaboração e Opinião, visualização de artefactos partilhados num determinado tema/categoria



APÊNDICE 21

CPM · COMUNIDADE — Área de Colaboração e Opinião, ficha de artefacto

ua

central participativa da marca

universidade de aveiro

normas da marca

artefactos oficiais

catarina lélis

Colaboração

Área Pessoal

COMUNIDADE

Galeria:

▼

Actividades:

Concurso Logo Aveiro_Sul ▼

Autor:

▼

Etiquetas:

Q

Avaliação:

▼

← Voltar

AveiroSul-Barroco

Avalie este artefacto

Download

3 downloads

Favoritos

76 Fãs seguem a evolução deste artefacto

8,3 / 10

Comentários:

Ana Patricia Almeida

Eu apostaria numa versão mais simétrica... Os caracóis do A e do S do lado esquerdo tornam a composição desequilibrada. [Sugestão]

Catarina Lélis

Deixe o seu [Elogio](#) ou [Sugestão](#)

Autor(es): [Dinis Fiorino](#); [Laura Apfelstrudel](#)

Notas dos Autor(es):

ID do artefacto: #5600ghh

Tipo de ficheiro: JPG (imagem)

Categoria: Concurso Logo Aveiro_Sul

Etiquetas: Monograma, Concurso, Logo, AS Aveiro_Sul, Barroco, Ornamental

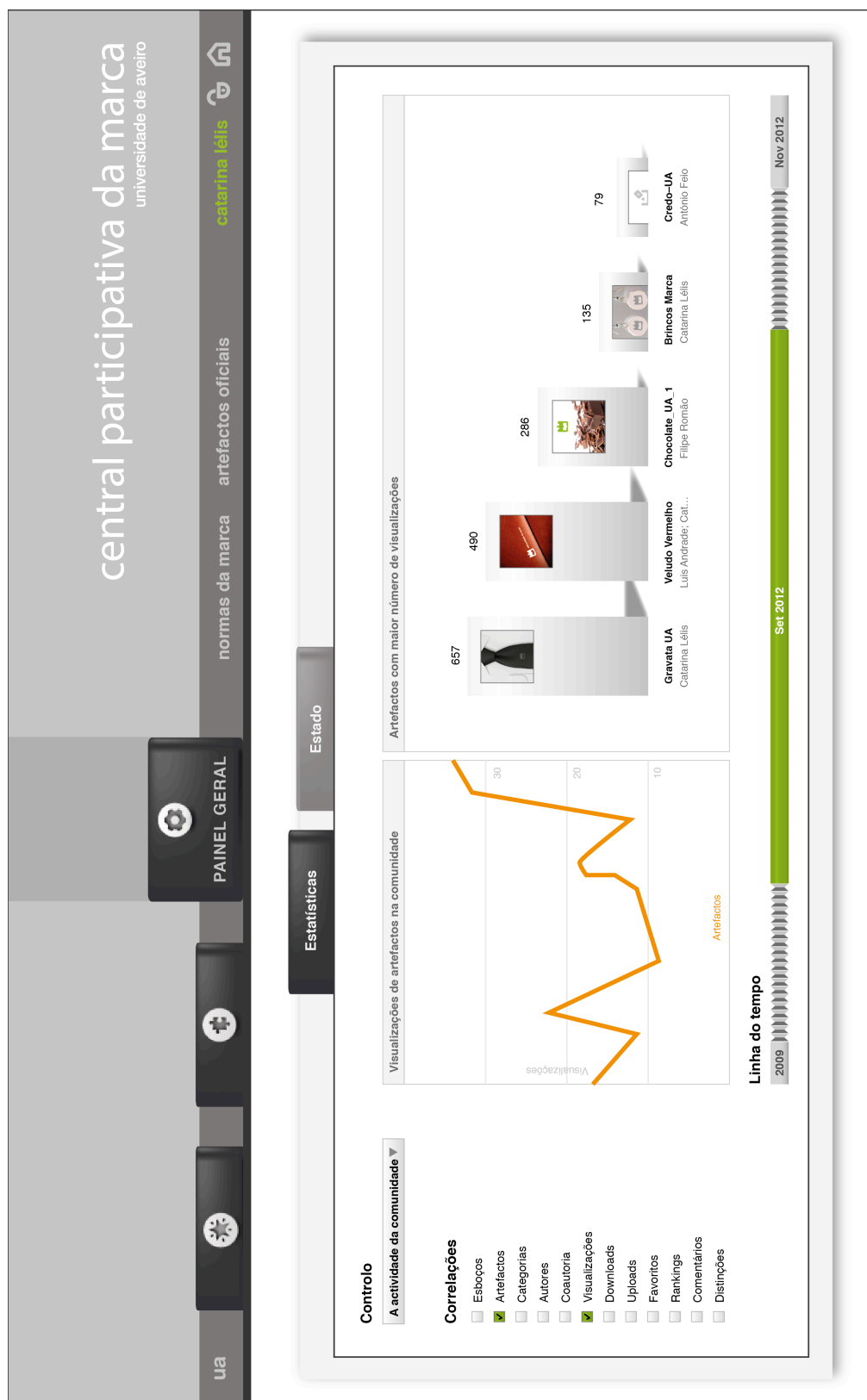
APÊNDICE 22

CPM · PAINEL GERAL — Consulta de estatísticas



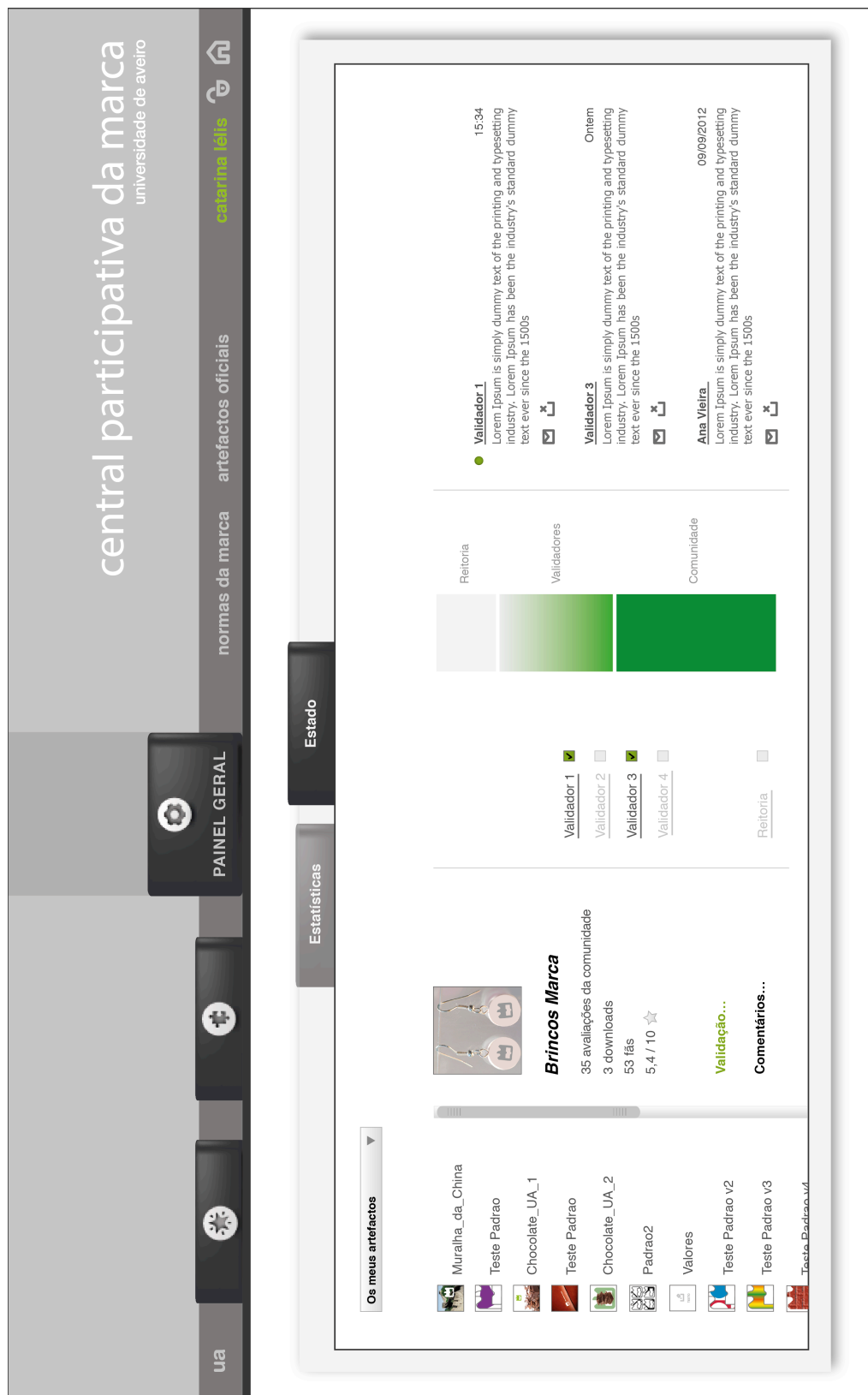
APÊNDICE 23

CPM · PAINEL GERAL — Consulta de estatísticas



APÊNDICE 24

CPM · PAINEL GERAL — Estado de validação de um artefacto



APÊNDICE 25

Convite de participação nos grupos focais

Cara/o [Colega] Fulana/o de Tal,

O meu nome é Catarina Lélis. Sou aluna de doutoramento (Informação e Comunicação em Plataformas Digitais) e estou a desenvolver o meu trabalho no Departamento de Comunicação e Arte da UA, onde sou também Assistente Convidada na área de Ciências e Tecnologias da Comunicação.

Contacto a/o Colega no sentido de solicitar a sua presença num grupo focal (grupo de discussão), cuja temática é “A participação dos funcionários da UA em actividades de promoção e valorização da marca institucional”, no âmbito do meu trabalho de doutoramento, sob orientação do Professor Doutor Óscar Mealha.

O grande objectivo do meu trabalho de doutoramento é o de conceptualizar um modelo de comunicação participativa centrado na marca, essencial para que os funcionários de uma dada instituição (neste caso, da UA), a compreendam, tanto no que aos seus valores concerne, como no que às normas gráficas diz respeito, podendo assim usá-la condignamente e promover a sua valorização.

Para isso, este momento de recolha de dados para o qual a/o convido pressupõe a discussão sobre aquilo que pode ser a participação dos trabalhadores nesta temática e o contacto com um protótipo não-funcional: uma simulação estática que recorre a imagens representativas de uma plataforma online de suporte a este tipo de actividades.

Assim sendo, venho por este meio solicitar à/o Colega que participe num grupo de discussão referente à temática acima mencionada, para o qual foram convidados cerca de seis outros Colegas/Funcionários da UA, com funções docentes/não docentes equivalentes à sua.

Esta participação não implica de sua parte preparação alguma, apenas disponibilidade para uma conversa que se prevê ter a duração de cerca de 90 mn e a ocorrer no mês de Novembro, em altura a combinar oportunamente (recorrendo a uma agenda electrónica para o efeito).

Atendendo ao método em causa e ao número de participantes previsto em cada grupo (e porque não serei capaz de reconhecer as vozes de todos recorrendo a um registo exclusivamente audio), será necessário fazer o registo audiovisual da sessão para posterior análise. Caso veja algum inconveniente neste processo de registo, peço o favor de mo indicar na sua resposta. No entanto, devo adiantar que o anonimato e a confidencialidade serão garantidos.

Porque lhe estou a solicitar tempo, algo que nos é a todos precioso, e de modo a garantir o conforto mínimo dos participantes, providenciarei condições para um pequeno lanche-café durante a sessão.

Fico, então, a aguardar o seu feedback assim que lhe for possível.

Espero que possa manifestar a sua disponibilidade. Nesse caso voltarei a contactá-la/o para a/o colocar a par dos pormenores e tópicos sobre os quais assentará esta discussão e para que a mesma possa ser agendada de modo a causar o menor incómodo possível a todos os participantes.

Desde já, o meu muito obrigada pelo apoio. Continuação de boa semana,

Catarina Lélis

APÊNDICE 26

Convite de participação nos grupos focais (insistência para os casos em que não se obteve resposta)

Cara/o [Colega] Fulana/o de Tal,

Peço desculpa por, novamente, estar a enviar um e-mail a solicitar a sua colaboração no trabalho de doutoramento que estou a realizar, cuja temática é a “participação dos trabalhadores em estratégias de valorização da marca institucional”. Porém, a contribuição da/o [Colega] é fundamental para a consecução desta investigação, pelo que tento, novamente, obter uma resposta da sua parte. Assim, reforço o convite do e-mail que enviei há [xxx] semanas e esclareço aqui alguns aspectos relativos ao grupos focal (grupo de discussão) para o qual apelo a sua colaboração:

- O grupo será composto por mim própria e por mais 4 ou 5 [Colegas] em funções similares à sua, membros da comunidade académica da UA: estes podem ser de áreas [científicas/técnicas] diferentes para estimular a interação e a partilha de pontos de vista (sejam estes semelhantes ou diferentes).

- Serei eu quem irá dinamizar a discussão/conversa. Estou na fase de preparação do guião (as linhas gerais que devem ser discutidas), sendo esse guião flexível o suficiente para poder incluir ou retirar determinados tópicos relacionados com o tema mencionado.

- A/O [Colega] não necessita de se "preparar" para participar no grupo de discussão. Ainda assim, adianto que será importante discutir-se as concepções que os Colegas, membros da comunidade académica da UA, têm sobre:

- a identificação para com a comunidade UA e o respectivo sentimento de pertença;

- a percepção do conhecimento detido sobre a marca institucional;

- a participação na valorização da marca institucional da UA;

- a possibilidade de se centralizar a informação e o conhecimento relacionado com a marca da UA numa plataforma online participativa.

Enfim, vamos tentar "esmiúçar" e reflectir sobre o que poderá significar a participação de pessoal não especializado em comunicação de marcas na valorização de uma marca institucional, neste caso, a da UA.

A discussão será gravada recorrendo a um software específico para a criação de podcasts. No entanto, o anonimato e a confidencialidade serão garantidos. Posteriormente à realização do encontro, a discussão será transcrita. Para validar a transcrição, enviá-la-ei de modo a que cada um dos participantes a confirme. Só depois deste procedimento estar concluído é que passarei à análise sistematizada dos dados. O grupo de discussão terá a duração aproximada de 1h30mn e realizar-se-á apenas numa única vez. Para o agendarmos e depois de receber a sua confirmação, enviarei um novo e-mail individualmente para todos os [Colegas] participantes, de modo a que todos insiram a sua disponibilidade numa agenda online — novamente, a confidencialidade está garantida, porque só eu terei acesso a essas informações e aos nomes das pessoas que à mesma acedem. Depois de inseridas as disponibilidades, constituirei grupos de 4/5 participantes.

Espero poder ter esclarecido a/o [Colega] relativamente ao procedimento para o qual chamo a sua preciosa colaboração.

Qualquer dúvida, questão ou comentário, por favor contacte-me.

Fico a aguardar a sua resposta, esperando poder contar consigo!

Continuação de boa semana,

Catarina Lélis

APÊNDICE 27

Tópicos de discussão e objetivos dos GFs entregues aos participantes

GRUPO DE DISCUSSÃO

A participação dos funcionários da UA em actividades de promoção e valorização da marca institucional

Moderação:

Catarina Lélis

Observação:

Sandra Leitão

Duração da sessão:

90 mns

Tema:

A participação dos funcionários da UA em actividades de promoção e valorização da marca institucional

Tópicos de Discussão (TD):

- A - Identificação e sentimento de pertença institucional
- B - Conhecimento da marca da UA
- C - Participação na valorização da marca da UA
- D - Protótipo de baixa fidelidade da Central Participativa de Marca

Objectivos:

- Aferir a percepção de identificação, de pertença e de conhecimento da marca detida pelos funcionários da UA;
- Averiguar a predisposição/motivação para participar em actividades de valorização da marca institucional da UA;
- Apresentar a componente técnica do modelo de CMC para a valorização da marca (a Central Participativa de Marca) e levantar comentários e/ou sugestões sobre o mesmo.

NOVEMBRO de 2012

[Realizado no âmbito dos trabalhos de tese de doutoramento de Catarina Lélis, previsivelmente intitulada "Cocriação de artefactos de marca: modelo CMC para o desenvolvimento do conhecimento holístico de marca nas instituições"]

APÊNDICE 28

Guião dos GFs

Questões de orientação e questões de detalhe

Códigos de análise

Q1 - O que é a UA para os funcionários que nela trabalham?		Relação com a Instituição
1.1	Com que é que os funcionários desta universidade se identificam?	Identificação
1.2	Como classificaria genericamente o sentimento de pertença à UA?	Pertença
1.3	Considera que os funcionários da UA são pessoas comprometidas com a UA?	Comprometimento
1.4	Estariam dispostos a esforços adicionais? De que tipo?	Cidadania Institucional
1.5	Que tipo de motivações os poderão conduzir a estes esforços adicionais?	Motivações

Q2 - O que é que sabe sobre a representação e uso da marca da instituição?		Relação com a Marca
2.1	É capaz de descrever a marca gráfica da UA?	Descrição da marca
2.2	Qual a importância das normas gráficas da marca?	Relevância normas gráf.
2.3	Sabe como aceder às normas da marca UA?	Acesso manual de normas
2.4	Os funcionários apropriam-se da marca? Identifique situações em que os funcionários recorrem à marca gráfica para a aplicar em criações suas?	Uso da marca gráfica

Q3 - Faria sentido a implementação de um recurso online baseado no modelo apresentado?		Relação com a CPM
3.1	Qual a possibilidade de se implementar uma CPM na UA?	Implement. CPM na UA
3.2	Quais as vantagens para a UA e para os seus funcionários?	Vantagens
3.3	Que funcionalidades lhe parece serem desnecessárias?	Funcionalidades Desnec.
3.4	Que funcionalidades poderiam estar a faltar?	Funcionalidades em Falta
3.5	Que tipo de obstáculos poderiam inviabilizar este tipo de recurso?	Obstáculos
3.6	Pessoalmente, o que é que o levaria a participar numa plataforma destas?	Predisposição p/ participar

Dinamização dos Grupos Focais

1 Assunto	Apresentação
Duração mn	10
Procedimento	Introdução do tema; Tópicos de discussão, Confidencialidade dos dados Oposições face o facto de a sessão ser gravada Destacar a importância da participação de todos, Explica os passos que se seguem aos FGs Solicitar rápida apresentação a todos
Acumulado mn	10
2 Assunto	TD-A
Duração mn	15
Procedimento	O grupo discute o tópico de acordo com as respostas fornecidas à Q1 e com as respectivas questões de detalhe.
Acumulado mn	25
3 Assunto	TD-B
Duração mn	25
Procedimento	O grupo discute o tópico de acordo com as respostas fornecidas à Q2 e com as respectivas questões de detalhe. O moderador distribui as tabletes de "chocolateUA".
Acumulado mn	65
5 Assunto	Apresentação de protótipo da CPM
Duração mn	15
Procedimento	O moderador solicita aos participantes que o acompanhem na demonstração que faz em projecção vertical, construindo a estrutura da CPM com cartões impressos, dispostos na parede.
Acumulado mn	80
6 Assunto	TD-CD
Duração mn	10
Procedimento	O grupo discute o tópico de acordo com as respostas fornecidas à Q3 e com as respectivas questões de detalhe.
	90
7 Assunto	Encerramento da sessão
Duração mn	10
Procedimento	O moderador solicita comentários e opiniões sobre a dinâmica, agradece a participação e volta a enfatizar a importância de cada um.
Acumulado mn	100

APÊNDICE 29

Chocolate Acadêmico UA



APÊNDICE 30

Representação da atividade dos GFs

Face à natureza e extensão do documento, este apêndice encontra-se apenas disponível em formato eletrónico (directório “Apêndices” do CD que acompanha este trabalho).

APÊNDICE 31

Representação da atividade dos GFs, resultados relativos aos três domínios da CPM

Face à natureza e extensão do documento, este apêndice encontra-se apenas disponível em formato eletrónico (directório “Apêndices” do CD que acompanha este trabalho.

APÊNDICE 32

Análise de conteúdo dos GFs

Face à natureza e extensão do documento, este apêndice encontra-se apenas disponível em formato eletrónico (directório “Apêndices” do CD que acompanha este trabalho.

APÊNDICE 33

Candidatura ao Prémio Idea Puzzle 2012

Co-creation of brand artifacts

Autor: catarina lelis

Criado: 2012-03-14 - 11:31:37 (GMT)

Palavras chave

1. Decisão teórica: que palavras-chave teóricas estão implícitas na sua investigação?

My research focus is the relationship between "employees participation" and "brand design process";

The title of my research is "Co-creation of brand artifacts: proposal of a computer-mediated communication model for employees' participation in internal brand design activities".

In my research "employees participation" is related to making available latent creative skills and staff empowerment; "brand design process" defines the iterative process of research and enrichment of the organizational/corporate brand. This combination, through participatory design approaches, it is expected to become more easily achievable if technologically mediated.

Correntes de pensamento

2. Decisão teórica: que correntes de pensamento estão implícitas na sua investigação?

Scientific experts on my research topic include:

- Kensing (1998); Fischer (2002); Muller (2003); Kieslinger, Pata & Fabian (2009) for participatory design;
- Harris (2007); King & Grace (2008); Ind (2007); Ind & Bjerke (2007); Streader & Whitehouse (2008); Arnhold (2010), for employee participation in branding activities;
- Preece (2000); Miller, Fabian & Lin (2009); Walther (1996, 2005, 2007); (Bouwman, van den Hooff, van de Wijngaert & van Dijk, 2005) for online communities and computer-mediated communication in organizations.

Two opposite streams of thought on my research topic are "the authorship singularity of the design process" (Kensing, 1998) and "the participation of non-specialized individuals in the design process" (Streader & Whitehouse, 2008). The key debate between these two streams of thought is whether the design process should be exclusive to professionals (designers) or open to participatory activities and non-professional opinions and ideas.

Other two opposite streams of thought on my research topic are "the hyperpersonal capability of computer-mediated communication (CMC)" (Walther (1996, 2005, 2007) and "the lack of social presence and context clues in CMC" (Short, Williams, & Christie, 1976). The key debate between these two streams of thought is whether CMC can be used in relational/social cases or if it is exclusively task-oriented.

Lacuna de investigação

3. Decisão teórica: que lacuna de investigação está implícita na sua investigação?

"A living brand is a collaborative performance, and every person in the company is an actor" (Neumeier, 2006: 136).

The stream of thought associated with the citation above is "the brand flexibility and stakeholders (in this case, employees) participation on its design process".

My research will focus on a theoretical gap related to the need of endowing employees with brand knowledge, so they can actively and creatively participate in design process activities for corporate brand enrichment.

Questão ou hipótese de investigação

4. Decisão teórica: que questão ou hipótese de investigação está implícita na sua investigação?

My type of research question is "what". My research question is:

"What computer-mediated communication model encourages the participation of employees in the co-creation of brand artifacts?".

My research focuses on theory development; in my conclusions I expect to achieve a computer-mediated communication model so that

employees share their brand knowledge and participate in brand design construction. It is also expected to propose a heuristic based on model's validation.

Estado da arte

5. Decisão teórica: qual é a resposta atual à sua questão de investigação?

My approach to the state of the art is holistic as I consider for the state of the art everything that has been researched on each of the two main keywords implicit in my research question.

The main phenomena previously associated with the relationship between "employees participation" and "brand design process" are "employees participation in organizational activities" (e.g. Ind, 2007) and "participatory and metadesign" (e.g. Fischer, 1998, 2000, 2002, 2005, 2009).

The current answer to my research question is that employees should actively participate in corporate brand related cocreation activities, because they daily deal with the brand, on its tangible and/or intangible attributes. For that, they must know the brand. In fact, they realize its failures and gaps, but opportunities for opinion and interpretation expressing are scarce. An online community exclusively and entirely dedicated to the brand should allow this latent and empirical knowledge to be transformed in creative brand-related manifestations, which can be officially implemented, as plausible communication solutions, if aligned with the brand strategy.

For that, from the organizational point of view this thesis is of major economical and social relevance.

Posição filosófica

6. Decisão metodológica: que posição filosófica está implícita na sua investigação?

My research adopts realism as its philosophical stance. It is ontologically focused on the objective side of reality; epistemologically focused on the production of value-independent knowledge and methodologically focused on manipulative research strategies.

Estratégia de investigação

7. Decisão metodológica: que estratégia de investigação está implícita na sua investigação?

My research strategy type is qualitative. It is a case study research and it is expected to allow the development of a model and heuristics in order to answer my research question (what CMC model will allow employees to add value to the organizational brand) from a realist philosophical stance that focuses on reality and contextualised facts.

Técnicas de recolha

8. Decisão metodológica: que técnicas de recolha de dados estão implícitas na sua investigação?

The data collection techniques which are implicit in streams of thought on my research topic and that will be adopted in my research are collection of documents and artifacts, interviews and focus groups.

Collection of documents and artifacts, and interviews will allow the preliminary collection of data from a realist philosophical stance which focus on real contextualised facts. Focus groups will allow a validation of the previously collected data, allowing participants to contact and discuss a low-fidelity prototype of the brand-dedicated online community.

Técnicas de análise

9. Decisão metodológica: que técnica de análise de dados está implícita na sua investigação?

The data analysis techniques which are implicit in streams of thought and adopted in my research are analytical induction, content analysis and discourse analysis.

The computer software adopted is WebQDA for qualitative data analysis.

Crítérios de qualidade

10. Decisão metodológica: que critérios de qualidade científica estão implícitos na sua investigação?

The quality criteria adopted in my research are external validity, construct validity and reliability.

My research adopts tactics to increase external validity (analytical sample and inductive logic for analytical generalisation), construct validity (interviews and focus groups, clarifications in interviews and in focus groups, feedback from interviewees and focus groups participants, and interviewees/participants' verbatim responses), and reliability (data matrix, consent form, standardised open-ended interview guide, focus groups plan and computer software for qualitative data analysis).

Unidade de análise

11. Decisão empírica: que unidade de análise está implícita na sua investigação?

The unit of analysis which operationalises the relationship between employees and corporate/organizational brand is "technologically mediated brand design processes with employee participation". The level of analysis of my unit of analysis is micro (organizational).

By giving employees the opportunity to participate in brand design processes in their real contexts I expect to develop a model and a heuristic on how employees can add value to the corporate brand when participating on its iterative construction/design process.

Unidade de observação

12. Decisão empírica: que unidade de observação está implícita na sua investigação?

The unit of observation in my research is the same as the unit of analysis.

Natureza dos dados

13. Decisão empírica: que natureza de dados está implícita na sua investigação?

The qualitative data collected in my research includes interview and focus groups transcripts and also corporate documents and corporate artifacts. The quantitative data collected in my research are internal key players of organizations (academic and business/corporate). Thus, my research is, in nature, qualitative, because data analysis does not involve statistic treatment of data and the quantitative data collected will not answer my research question.

Origem dos dados

14. Decisão empírica: que origem de dados está implícita na sua investigação?

The primary data collected in my research includes text interview and focus groups transcripts. The secondary data collected in my research includes organizational artifacts: documents and multimedia. My primary data is expected to increase the effectiveness of my data collection, even if efficiency decreases, because I will be greatly dependent on others and I will need time to test interviews and focus groups, in advance.

Amostra

15. Decisão empírica: que amostra está implícita na sua investigação?

My sample will serve for a heuristic proposal, expecting an analytical generalization. It includes two different organizations as sample units with which I expect to achieve a convergent answer to my research question. The examples in my sample vary in nature since one organization belongs to an academic context (university) and the other is a corporation.

Persuasão

16. Decisão retórica: que interesse científico, comercial e público está implícito na sua investigação?

The emotions which are emphasised by streams of thought on my research topic include the positive aspects of brand knowledge development in organizations and latent creative skills utilization, as well as the negative aspects of designers' authorship excessive power.

The positive aspects associated with my research are scientific publications for science, consulting services on organizational management, employee empowerment and commitment, and brand knowledge conversion, through participatory branding activities.

My research is associated with negative emotions related with micro-politics aspects, since many professional designers do not accept the participatory design perspective, as their individual authorship may be jeopardized.

Lógica

17. Decisão retórica: que lógica científica está implícita na sua investigação?

The scientific logic which is implicit in streams of thought on my research topic and adopted in my research is inductive and deductive logic, because themes on my research are diverse; thus, the research strategy adopted in my research is realism and case study research.

Credibilidade

18. Decisão retórica: que tipos de triangulação científica estão implícitos na sua investigação?

My research will triangulate:

- 1) theoretical keywords to increase the research focus,
- 2) streams of thought for an appropriate literature review, and
- 3) quality criteria to ensure validity and reliability.

Sabedoria

19. Decisão autoral: que formação e experiência estão implícitas na sua investigação?

My previous education was a M.Sc. in Innovation and Knowledge Management and I have a Degree in Communication Design.

My previous experience included professional positions as communication designer, identity and brand consultant in several organizations being synergetic with my research on computer-mediated communication and new communication technologies, which I teach for five years.

The expected benefits from the synergy between my previous education and experience and my research topic is a better understanding of literature, interpretation of data and combination of domains that have been, so far, disconnected.

Confiança

20. Decisão autoral: que parceiros estão implícitos na sua investigação?

My literature review is supported by my supervisor and experts who I personally contacted. My data collection is supported by work colleagues and acquaintances who have access to cases in reality. My methodological choices are supported by my supervisor and lecturers of methodological courses and seminars I attended.

Tempo

21. Decisão autoral: que disponibilidade de tempo e de outros recursos económicos está implícita na sua investigação?

Until now I have had part-time availability to conduct my research. Recently I was granted with a four year scholarship (from FCT), which includes a monthly payment, PhD fees and specific grants to attend international conferences. So I will become sooner 100% dedicated to my research.

I have self-organizing and project management skills to manage my research, namely in terms of time management and planning.

APÊNDICE 34

Candidatura ao concurso de ideias Aveiro Empreendedor 2013

Ficha de Inscrição Programa Global Strategic Innovation 2013

INFORMAÇÕES GERAIS

Breve resumo/ biografia do candidato / equipa (incluindo situação atual)	Catarina Lélis é candidata a doutoramento na UA com a tese intitulada "Cocriação de artefactos de marca", projecto que a levou a ganhar o 1º Prémio IdeaPuzzle®, em Outubro de 2012. É assistente convidada no Departamento de Comunicação e Arte da Universidade de Aveiro desde 2009, depois de ter leccionado na Escola Superior de Tecnologia do Instituto Politécnico de Viseu. É mestre em Gestão da Inovação e do Conhecimento. Foi sócia-fundadora do projecto empresarial Incentor, Publicações de Inovação, Lda, e da APGICO, Associação Portuguesa de Gestão da Inovação e da Criatividade nas Organizações, ambos de 2006. Foi directora criativa e gestora de conteúdos da revista nacional de inovação <i>inovar.te</i> . Formadora certificada desde 2003, tem ministrado módulos de formação em domínios como os de design, publicidade, criatividade, branding, e aplicações gráficas. Ainda em 2003 participou na fundação de PontoSagres, um Centro de Assistência Certificado e Revendedor Autorizado da marca Apple® em Aveiro. Iniciou a sua experiência profissional em 1997 como freelancer. Foi designer de comunicação e de interfaces em diversas instituições tais como PROXIMA-SI (grupo Extrusal), Incograp e Realidade Visual. É autora de cinco manuais técnicos da FCA, Editora			
Motivação da inscrição/objetivos da participação	<ul style="list-style-type: none"> Partilhar a ideia e receber feedback adicional, através de networking, nomeadamente com os restantes participantes do programa. Actualização de "competências de inovação". Percepcionar, <i>in loco</i> e num contexto como o de Silicon Valley (repleto de milhares de startups, de tecnologia emergente e de marcas altamente competitivas) a relevância da marca para os trabalhadores da grande diversidade de empresas a visitar durante o programa de imersão. Testar a possibilidade de transformar a ideia numa startup sustentável no contexto de Silicon Valley. 			
Breve apresentação da ideia de negócio/ produto	A ideia de negócio prende-se com a construção de uma central de marca participativa, em que as dimensões afectiva e cognitiva inerentes à participação permitirão o desenvolvimento e a valorização da marca institucional. O principal objectivo é o de constituição de uma comunidade online interna às instituições, altamente participativa, visando a coesão, a exploração do sentimento de pertença e do comprometimento. A Central Participativa de Marca (CPM) tem como premissa envolver e unir todos os trabalhadores de uma instituição em torno de um dos activos institucionais mais acarinhados: a marca. Para tal, a CPM baseia-se em três condições: 1) Os trabalhadores podem aprender o que a marca é e significa, e "como" e "porque" do seu sistema de identidade visual; 2) Os trabalhadores têm acesso a uma comunidade na qual podem partilhar, propor e colaborar no desenvolvimento de ideias relacionadas com a marca, através de actividades de design thinking; e 3) Os trabalhadores podem avaliar as ideias e contributos dos seus pares, de forma transparente e construtiva.			
Nível de Inglês (0-5)	<input type="text" value="4"/> (Autoavaliação do nível de Inglês, compreensão e falado)			
Setor de atividade	TI/Web/Cloud <input checked="" type="checkbox"/>	Telecomunicações <input type="checkbox"/>	Energia <input type="checkbox"/>	Biotech <input type="checkbox"/>
	Turismo <input type="checkbox"/>	Economia do Mar <input type="checkbox"/>	Materiais <input type="checkbox"/>	Outro: <input type="text"/>

INFORMAÇÕES DO PARTICIPANTE

Nome Completo	Catarina Franco Lélis da Cruz				
Cargo	Docente	Nacionalidade	Portuguesa	Data de Nascimento	16-02-1977
Nº Passaporte/Bi	10962336	Data de Emissão	17-09-2008	Data de Validade	17-09-2013
Telefone	---		Telemóvel	968904776	
Email	lelis@ua.pt				

INFORMAÇÕES DA EMPRESA (CASO APLICÁVEL)

Empresa					
Morada					
Código-Postal		Localidade			
NIF		Nome de Contacto			

**Ficha de Inscrição Programa Global Strategic Innovation 2013 -
Ideia de Negócio / Produto**

Financiamento (se aplicável):

Elevator Pitch (2 parágrafos com a descrição essencial da ideia de negócio/produto):

A Central Participativa de Marca permite que cada trabalhador de uma dada instituição possa experimentar a marca, partilhando, propondo e criando ideias relacionadas com a marca, podendo ainda avaliar as ideias e contributos dos seus pares. A primeira grande audiência da marca, que é a interna, pode genuinamente alimentar a marca, sem precisar de saber de design, de comunicação ou de estratégia de marca.

Validação de Mercado (descrever a aceitação/validação existente do mercado à ideia de negócio/produto):

A Deloitte, IdeaPuzzle e BetaCapital (os elementos do júri do Prémio IdeaPuzzle, ganho pela candidata) reconhecem esta ideia como de "de grande relevância económica e social" (mais info [aqui](#)). Entrevistas e grupos focais têm também revelado o projecto como muito inovador e necessário na maioria das instituições. A forte evidência possivelmente relacionada com validação de mercado baseia-se em três pilares: 1) a enorme importância que a marca assume, hoje, na maioria das instituições, 2) o envolvimento de todos os indivíduos numa instituição em torno da valorização da marca, e 3) a relação destes com a marca pode/deve ser suportada pelo paradigma de interacção da Web Social.

Afetação da receita (se aplicável):

Problema (problema de mercado que a ideia de negócio/produto pretende resolver):

Os modos de uso da marca nem sempre são claros para a maioria dos trabalhadores que, com frequência, desconhecem o sentido das normas específicas para o uso e aplicação correctos da marca. Apesar da distribuição de manuais de normas, estes revelam-se demasiado técnicos e de pouco interesse para aqueles que não são especializados em marcas ou em design. Contudo, dada a constante e necessária apropriação da marca, os trabalhadores aplicam-na do modo que entendem ser o mais apropriado, baseando-se na lógica do senso comum e da boa vontade, conduzindo a transformações que, sem intenção, desvalorizam e violam a marca. Tipicamente, as ideias relacionadas com a marca (gráfica) não são partilhadas com indivíduos não especializados, pelo que, na maioria das instituições, os trabalhadores não são convidados a colaborar nas actividades de branding.

Previsão de Receita (se aplicável):

Solução (descrição da ideia de negócio/produto):

Propõe-se uma CPM, plataforma tecnológica customizável para os diversos contextos organizacionais, com a pretensão de resolver problemas que tendem a afectar a marca. Os trabalhadores são convidados a envolver-se em todos os assuntos com esta relacionados, os quais são mediados pela CPM, pela comunidade online interna e participativa, por especialistas de design e pela gestão de topo, nesta mesma ordem. A CPM será o serviço online (interna ou externamente alojado) que: 1) permite aos trabalhadores aprender e experimentar os atributos tácitos e explícitos da marca; 2) dota os trabalhadores de conhecimento de marca, para que possam activa e criativamente participar em actividades de design visando a valorização da marca; 3) armazena e distribui permanentemente todos os artefactos de marca, de modo a ir ao encontro das necessidades de comunicação da instituição (slideshows, posters, imagética corporativa, etc.) com um grande envolvimento de todos.

Rentabilidade (se aplicável):

Tecnologia (descrição da tecnologia de suporte à ideia de negócio/produto):

A CPM será construída de acordo com as heurísticas de desenvolvimento centrado em comunidades. Integrará um sistema de gestão de informação (SGI) e aplicações específicas dedicadas ao processamento da identidade visual de artefactos de marca. O SGI deverá permitir o arquivo e acesso permanente de/a artefactos de marca e monitorizar toda a actividade que se registre sobre os mesmos. As aplicações integradas, de acordo com as suas funcionalidades específicas, poderão ser parametrizadas para que recorram (ou não) a restrições relacionadas com as normas da marca. O estilo de interacção geral baseia-se em manipulação directa e em metáforas comuns das interfaces Web.

Vantagens Competitivas:

Novidade: As centrais de marca são recursos unidireccionais: não incluem actividades participativas, e não permitem a intervenção de indivíduos não especialistas no processo de design thinking. A CPM inverte esta tendência, é única e ainda não tem concorrência. **Maturidade:** a ideia tem vindo a ser desenvolvida (suportada em investigação teórica, empírica e tecnológica) desde 2010. **Esfera de Acção:** O propósito da CPM serve pequenas, médias e grandes empresas ou instituições, especialmente aquelas que enfrentam a mudança e a inovação disruptiva, e aquelas que se internacionalizam, cujos trabalhadores viajam com frequência, entrando em contacto com diferentes culturas, partilhando conhecimento em diversos contextos. Em ambos os casos, a marca funciona como uma âncora — um suporte que os trabalhadores sabem precisar de ser nutrido, mantido a salvo, mas livre para que possa evoluir.

Oportunidade de Mercado (descrição da oportunidade/dimensão de mercado):

A CPM foi conceptualizada numa perspectiva global, para todas as organizações, em qualquer lugar do mundo, com interesse em repensar o seu investimento em comunicação, os seus processos de estratégia de marca e de comunicação interna, adoptando uma abordagem de cultura participativa. As oportunidades estão fortemente relacionadas com as vantagens competitivas, descritas na coluna à esquerda.

**Porquê investir na minha ideia de negócio/produto:**

- desenvolvimento/conversão de conhecimento de marca e utilização de competências criativas latentes e subestimadas;
- *empowerment* e comprometimento dos trabalhadores via actividades complementares;
- protecção centrífuga e significativa da marca, baseada em contributos eficazes;
- diminuição da necessidade de outsourcing de serviços de comunicação e marketing (10% do volume de facturação de 2012, de acordo com análise da Gartner®);
- manter Aveiro no caminho da inovação.